

國立教育研究院籌備處  
第 105 期國小主任儲訓班專題研究

國民小學教師專業發展評鑑之探討

指導教授：嚴國樑 教授

組 員：陳馨萍 陳淑芬 陳曼菁

張妙芬 張瑞汝



# 國民小學教師專業發展評鑑之探討

## 壹、前言

### 一、研究動機與目的

面對知識經濟的時代，國家的競爭力源於教育，而教師工作是一個專業的工作，做為一位專業人員的教師自應接受合理的教師專業發展評鑑，了解目前國民小學教師專業發展評鑑之試辦現況，將有助於協助教師發展專業評鑑，收集教師專業發展評鑑之試辦現況相關訊息，其目的在改進教師的服務品質和確保教師的工作績效，故以試辦現況分析與探討，以求共創三贏之局，是為本研究動機之一。

教師專業發展評鑑可以促進教師的專業成長與服務績效，建立具體適切的教師專業發展評鑑可以提升教學品質，是確保教育改革的成功關鍵，因為「學習品質大部分取決於教學品質；而教師表現的評量又位居教師教學品質、有效教學及學校成果教育績效的核心地帶。」（Shinkfield & Stufflebeam, 1995）。探討國民小學教師專業發展評鑑實施之問題與困難，可以降低教師因不瞭解評鑑內涵，而產生的疑慮與恐懼，正式實施教師專業發展評鑑之前，應該可以將目前試辦學校的現況及遇到的困難與問題加以解釋說明，以釐清教師們的不信任感，此為本研究動機之二。

已行之有年之教師成績考核，幾乎人人皆獲得甲等的考核成績，因而考核制度已流於形式，更遑論以績效考核淘汰不適任教師。然而令人欣慰的是，為了改進我國中小學教師專業發展評鑑工作，近十年來已有許多學者（如呂錘卿、林生傳，2001；吳政達，1999；吳清山等人，2000；張德銳，1992；簡茂發等人，1998；簡紅珠，1997）投入教師專業發展評鑑方面的研究。目前教育部修正「教師法」，將教師專業發展評鑑列入修正法案，顯示不久的將來，教師專業發展評鑑即將會於中小學實施，因應時代潮流與背景因素，雖然教師專業發展評鑑在理想面與現實面存在著相當大的差距。中小學教師往往「談評色變」，並未能充分體會到教師專業發展評鑑可以協助、支持教師改進教學。在實務方面，台北市政府教育局從民國 87 年起已有計畫、有系統的進行形成性教師專業發展評鑑工作。高雄市政府教育局則從民國 89 年開始試辦教師專業發展評鑑制度。可以說是我國小學教師專業發展評鑑研究已經開始成形，而在實務方面則隨著北高二市的推動，將可產生引領的作用，教師專業發展評鑑在我國中小學的推動仍有長遠的改革空間，提出國民小學教師專業發展評鑑之因應解決策略，是為本研究動機之三。

由上述，本文擬就目前國小學教師專業發展評鑑制度進行初步的探討，其探討目的如下：

- (一) 了解國民小學教師專業發展評鑑之試辦現況。
- (二) 探討國民小學教師專業發展評鑑實施之問題與困難。

(三) 提出國民小學教師專業發展評鑑之因應解決策略。

## 二、研究方法

本研究將以文獻探討為主，將文獻探討融入實施現況中加以分析。

## 三、教師專業發展評鑑的定義

教師專業發展評鑑是鼓舞教師並激發教師潛能的途徑，它具有建設性、前瞻性。然在探討教師專業發展評鑑意義之前，必先對評鑑的意義加以分析。根據謝文全（1989）認為評鑑是對事項加以審慎的評析，以量定其得失及原因，據以決定如何改進或革新計畫的過程。秦夢群（1997）亦認為教育評鑑是對教育現象或活動，透過收集、組織、分析資料，加以描述與價值判斷的歷程。

評鑑一詞在英文中有 appraisal 與 evaluation，然此二者字義確有所不同。appraisal 一字包括 evaluation 和 enhancement（增進、提高）等意義。其中 evaluation 意指檢視（review）、評定等級（rate）、分析（analyze）、測量（measure）、評估（assess）等；而 enhancement 則指改善（improve）、強化（consolidate）、發展（develop）等意義。綜而言之，評鑑一詞採用 appraisal 較與教育評鑑的意義相符，其包括績效為考量的 evaluation 和以專業成長為導向的 enhancement。

國內學者歐陽教、張德銳（1993）亦持相同的見解，將教師專業發展評鑑界定為：一種對教師表現價值判斷和決定的歷程，其步驟為依據教師表現的規準，蒐集一切有關訊息，以瞭解教師表現的優劣得失，其目的在協助教師改進教學和行政上決定教師任用獎懲的依據。綜而觀之，教師專業發展評鑑意義係指：兼顧教師績效表現和專業成長等內涵，針對教師專業表現所做的價值判斷和決策的歷程。

# 貳、教師專業發展評鑑相關文獻分析和現況探討

## 一、相關文獻分析

### (一) 教師專業發展評鑑制度的三個方案

Danielson 和 McGreal（2000）認為一個完整的教師專業發展評鑑制度應包含三個系統（tracks，或譯為路徑）。第一個系統係適合評鑑初任教師的「初任教師方案」（Track I -- The Beginning Teacher Program），第二個系統係適合評鑑資深教師的「專業發展方案」（Track II -- The Professional Development Track），而第三個系統係適合處理不適任教師的「教師協助方案」（Track III -- The Teacher Assistance Track）。其立論基礎是：初任教師、資深教師以及不適任教師，各具有不同的需求，因此其評鑑目的、方式及時間均須有所差異，才能真正達到公平公正的原則。

### (二) 我國教師專業發展評鑑制度成效分析

依張德銳等人（2002）的研究報告指出台北市師院實小在推動教學輔導教師制度的成效如下：第一，能增強夥伴教師（即指初任教師及新進教師）的教學能力與協助

解決教學問題；第二，能協助解決夥伴教師的生活適應問題；第三，教學輔導教師感到能自我專業成長；第四，教學輔導教師、夥伴教師雙方對彼此的互動感到滿意；第五，雙方願意繼續擔任輔導工作或接受被輔導。

依高雄市政府教育局在民國 90 年的檢討（引自吳清山、張素偵，2002），其主要優點為：第一，教師能體認專業素養在現代社會的重要性，並能勇於接受自我評鑑及他人的評鑑；第二，教師能養成建立個人教學檔案工作習慣，並經常自我反省教學；第三，教師專業評鑑獲家長認同與稱讚。

## 二、現況探討

在國內已施行教師專業評鑑的情形方面：高雄市政府教育局於八十九學年度開始試辦；台北市政府於九十學年度擇定台北市師院實小，進行第一年試辦工作；九十三年學年度正式實施教學輔導教師制度；台北縣政府教育局於民國九十四年二月開始試辦教師教學專業評鑑工作試辦計畫，並預定於九十五學年度全面實施。而其他各縣市則多部分學校自願試辦。

### （一）我國現行教師考核制度

目前國中小教師的考核是依據 91.12.30（2002）參第九一一九九九一令修正發布的「公立學校教職員成績考核辦法」所制定的指標執行，指出教師之成績考核，應按其教學、訓導、服務、品德及處理行政之紀錄，給予甲等（四條一款）、乙等（四條二款）、丙等（四條三款）。將考核分為「勤惰」、「服務熱誠」、「品德良好」、「訓輔工作得法」、「教學成績卓越」等項目，文字敘述太過廣泛籠統，所呈現的指標太過於主觀，難具真實性。在實際執行上，尚未落實執行考核、教學視導及教師自評，忽略教學成效及教學改進，著重在年終的考核委員會、校長複評，未能將程序公開化，無助於教師的成長與效能提升，失去評鑑的積極性意義。

### （二）高雄市教師專業評鑑

高雄市教育局在局長曾憲政（2000）以「給老師一面鏡子」的號召下，推動教師評鑑，是以專業教師教學視導為主。它的主要功能在於鼓勵教師成長，發展教學品質。讓教師看得到自己教學工作的優點，也看得到自己教學的優點，並給予鼓勵及改進的建議。教師在得到充分支援的環境下，能順利建立理想的教學目標，提高教學品質，追求專業成長。

八十九學年度依據高雄市政府教育局 89.8.21 高市教三字第五一三九號函發布之「高雄市立高級中等以下學校教師專業評鑑試行要點」全面實施教師專業發展評鑑。則將其試行的要點的計畫內涵簡述說明如下（高雄市政府教育局，2000；林榮彩，2002；陳怡君，2003；葉錦麗，2003）：

1. 評鑑目的：高雄市政府教育局為提升高雄市教師教學品質，透過診斷、輔導方式提供教師自我反省教學的機會，促進教師專業成長，維護學生學習權益。
2. 評鑑規準：評鑑內容得包括教育專業智能，學科專門智能、服務熱忱、人際互動、

特殊表現等。

### 3. 評鑑方式

- (1) 實施評鑑兼重過程與結果，可採檔案評量，觀察教學行為、訪談教師同儕及家長意見等多樣途徑辦理。
- (2) 評鑑方式包括自我評鑑及校內評鑑，必要時報請教育局複評。
- (3) 每位教師每年自我評鑑一次、每年以接受一次校內評鑑為原則。
- (4) 自我評鑑係由教師根據學校的自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以了解自我教學工作表現。
- (5) 校內評鑑係由各校自成評鑑小組或不定期進行評鑑。評鑑小組由校長擔任召集人，成員包括教師代表及家長代表，教師代表應包含兼行政之教師。

### 4. 評鑑結果

- (1) 未達一定標準者，應於一個月內提出改進計畫，由學校提供必要協助，並接受小組評鑑；若改進無效，得由學校報請教育局自成評鑑小組進行複評與輔導。
- (2) 教師專業評鑑成績優良者，應予適當獎勵；評鑑成績不良且改進無效者，其評鑑結果得送教師評審委員會，則為教學不利具體事實之參考。

## (三) 台北縣教師專業評鑑

台北縣是以高級中等以下學校教學專業評鑑試行要點來推行教師專業發展評鑑，計畫內涵簡述如下：

### 1. 評鑑計畫

為激勵教師專業發展，各校應訂定教學專業評鑑實施計畫。評鑑計畫應包括評鑑內容、評鑑方式、評鑑人員之產生、評鑑時程、評鑑結果之應用，並應加強溝通宣導。

### 2. 評鑑內容

評鑑內容得包括教師專業發展、教學實施與策略、班級經營與學習氣氛、教師進修與專業發展、溝通與合作、教學評量與回饋等向度。

### 3. 評鑑方式

實施評鑑時應兼重過程與結果，可採教學觀察、同儕評鑑、教師專業對話、檔案評量、訪談教師同儕等多樣途徑辦理。

### 4. 評鑑類別

評鑑類別包括自我評鑑、校內評鑑。

- (1) 自我評鑑：係由教師根據自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以了解自我教學工作表現。自我評鑑後，檢核表除一份留存個人教學檔案外，另一份

送學校教務處備查。

- (2) 校內評鑑：校內評鑑係由受評者委由工作小組安排評鑑人員或受評者自行邀請校內教學年資三年以上之教師依本要點之評鑑方式實施評鑑，評鑑人員之選聘由各校自訂之；受評者應根據評鑑結果，提出自我成長需求暨專業成長計畫，除一份留存個人教學檔案外，另一份送學校教務處備查。

#### 5. 評鑑結果運用

個人評鑑結果以文字敘述為原則，提供教師自我了解與調整改進，並善用教師進修資源，與同儕共同學習與激勵。

### (四) 台北市教師專業評鑑

台北市是以國民中小學教學輔導教師設置試辦方案來推行教師專業評鑑，本方案試行至 95 學年度，計畫內涵簡述如下：

1. 臺北市政府教育局（以下簡稱本局）為增進教師教學效能，促進教師專業成長，提昇學校教育品質，特訂定本方案。
2. 本方案所稱教學輔導教師，係指能夠提供教師同儕在教育專業上有系統、有計畫及有效能之協助、支持與輔導之教師而言。
3. 臺北市立國民中小學，得向本局申請核准後設置教學輔導教師。
4. 申請設置教學輔導教師之學校，應提出實施計畫，經校務會議通過後，報請本局核定後實施。
5. 經核定設置教學輔導教師之學校（以下簡稱各校），其教學輔導教師之遴聘，應經甄選、儲訓等程序，合格人員由本局造冊候聘，並頒予教學輔導教師證書後再由學校依規定聘兼之。

前項所稱之證書其有效期間為六年，證書超過有效期間之教師，欲任教學輔導教師者，應參加本局委託臺北市教師研習中心一週之課程後，得延長其有效期間六年。證書失效期間，學校不得聘其兼任教學輔導教師。

6. 各校教學輔導教師儲訓人選之甄選，由學校專任教師、行政人員組成教學輔導教師推薦委員會推薦教學輔導教師儲訓人選，經學校教師評審委員會（以下簡稱教評會）公開審議通過後，送請校長核定後，函報本局核備。

前項學校教學輔導教師經免除職務後，學校得報請本局核定，另行聘任有教學輔導教師資格者續任完成所剩餘之聘期。

我國台北市及高雄市雖然開始推動教師專業發展評鑑制度，但是相對於廣大的教師群而言，二者的涵蓋面仍然有限。況且台北市的教學輔導教師制度，著重在對初任教師及新進教師（91 學年度已擴及至各校教評會認定教學有困難的教師，即不適任教師）的形成性評鑑，在總結性評鑑方面仍有不足之處。高雄市的教師專業發展評鑑制度，雖屬較全面性的，但未能針對不同類別教師的需求設計符合個別差異的系統，且

總結性評鑑與形成性評鑑相互結合的作法，可能引起教師疑慮，影響形成性教師專業發展評鑑制度功能的充分發揮。

有鑑及此，我國教育部及各縣市教育局有必要儘早規劃推動較全面性且符合教師個別差異需求的教師專業發展評鑑制度系統。質言之，對於初任教師和新進教師，應一方面施予教學輔導（由教學輔導教師來做）以及教學績效評核（由行政人員來做）；對於資深教師應要求其進行專業成長計畫並鼓勵其進行同儕輔導；對於不適任教師應及早察覺、密集輔導。有了周密而健全的教師專業發展評鑑制度，一方面才能讓教師有專業成長的動力，另一方面對於學生學習品質的保障能更有效率。

### 三、教育部目前試辦計畫及內涵

為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，教育部召集教育學者專家、全國教師會及全國家長團體聯盟等代表經歷多次座談會的溝通協調，終於達成試辦教師專業發展評鑑計畫和初步共識，展開籌備宣導，並從九十五學年度開始試辦，預計試辦至九十八學年度。

此次試辦教師專業發展評鑑的重要原則，包括此試辦計畫目的強調促進教師專業成長能力的提升，教師成績考核及不適任教師淘汰機制與此計畫的推行無關；鼓勵教師自由參加，由自願參加試辦學校提出申請試辦計畫等三項。

關於實施方式，每年評鑑一次，採多元評鑑方法，例如教學觀察、教學檔案、晤談教師等多元途徑。依據 96 年 3 月 1 日台研字第 0960013140C 號令修正實施計畫如下：

#### 教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫

1. 依據：九十二年九月十三日及十四日教育部全國教育發展會議結論及建議事項辦理。
2. 目的：教育部（以下簡稱本部）為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果，特訂定本計畫。
3. 補助對象：
  - (1) 直轄市、縣（市）政府。
  - (2) 國立及臺灣省私立高級中等學校。
  - (3) 國立大專校院附設實驗國民小學。
  - (4) 學術機構、全國及地方層級之教育團體（含教師團體）等非營利型態民間團體。
4. 辦理單位：
  - (1) 本部各單位依權責辦理教師專業發展評鑑試辦事宜：
    - ① 中部辦公室：負責規劃及辦理全國高級中等學校教師專業發展評鑑試辦計畫複審事宜。
    - ② 國教司：負責規劃辦理直轄市、縣（市）政府國民中、小學及國立大專校



院附設實驗國民小學教師專業發展評鑑試辦計畫複審事宜。

- (2) 直轄市、縣（市）政府：辦理直轄市、縣（市）政府所屬高級中等以下學校教師專業發展評鑑試辦計畫初審事宜。
- (3) 各高級中等以下學校（以下簡稱學校）：試辦學校教師專業發展評鑑事宜。
- (4) 學術機構、全國及地方層級之教育團體（含教師團體）等非營利型態民間團體：依第十一點規定規劃辦理教師專業發展評鑑事宜。

#### 5. 辦理方式：

- (1) 採自願辦理為原則，由學校申請試辦，以及試辦學校之教師自願參加受評之方式辦理。
- (2) 試辦教師專業發展評鑑之各級單位應成立下列推動組織及依規定執行：
  - ① 本部應成立試辦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。
  - ② 試辦教師專業發展評鑑之直轄市、縣（市）政府：
    - A. 應成立高級中等以下學校教師專業發展評鑑推動委員會，負責訂定教師專業發展評鑑參考規準、審議學校教師專業發展評鑑計畫、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。
    - B. 前目規定之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。
- (3) 試辦教師專業發展評鑑之學校：
  - ① 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。
  - ② 前目規定之評鑑推動小組之成員應包括校長、承辦主任、教師會代表（未成立教師會者為教師代表）、家長會代表，其人數及選出方式由校務會議決定，列入學校申請試辦計畫，並由校長擔任召集人，承辦主任為執行秘書。
  - ③ 評鑑推動小組於推動教師評鑑工作時，應重視教師之參與。
- (4) 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本部或直轄市、縣（市）政府訂定之教師專業發展評鑑參考規準，自行訂定之。
- (5) 教師專業發展評鑑方式分為下列二種：
  - ① 教師自我評鑑：由受評教師根據學校自行發展之自我評鑑檢核表，填寫相

關資料，逐項檢核，以瞭解自我教學工作表現。

② 校內評鑑（他評）：

- A. 由評鑑推動小組安排評鑑人員進行定期或不定期評鑑。
- B. 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。
- C. 採教學觀察實施者，由校長或校長指定人員召集，以同領域或同學年教師為觀察者，必要時得加入評鑑推動小組所推薦之教師或學者專家。
- D. 自願參與試辦教師專業發展評鑑之教師，原則每年接受自我評鑑及校內評鑑（他評）一次。

### 參、問題或困難

教師評鑑已經是世界共通的趨勢，其發展歷史最長也有二、三十年之久，一些學者針對教師評鑑實施至今，提出以下教師評鑑所產生的問題，綜合（NGA Center for Best Practices,2002；Ellett,1990、1997）及 Peterson（2000）所述，國外施行教師評鑑產生問題可區分為以下幾點：

一、評鑑程序方面：普遍將評鑑程序重點放在改善教師行為和提昇教師績效上，較少與學生的學習有關。

二、評鑑工具方面：只能測量出教師是否有到評鑑的最低標準，無法測量出有效能的教師，而且使用過度的量化評鑑資料。

三、評鑑者方面：評鑑者未受專業化的評鑑訓練，而且通常評鑑者會兼任學校行政工作，導致他們工作負擔過重，而花在評鑑上的時間過短或過於草率，影響整個評鑑的品質和效果。

四、評鑑方式方面：通常都會採取上級對部屬的評鑑方式，亦即由校長到教室進行教師教學的觀察。這種方式會讓教師感到緊張，而短短幾分鐘的觀察是否能充分代表教師的教學能力，有待商榷。

國內在即將實施教師專業評鑑之時，網站上出現許多人的意見，尤其是現任教師，有些表示贊同支持，希望教育部能盡快實施；有些人持反對意見，認為教師專業評鑑制度實不可行；大部分教師同意實施，但對這項評鑑制度尚有疑慮或有所質疑。

在教育部長「老杜部落格」網頁上許多人發表對教師評鑑的意見，整理這些意見，大致可分成下列幾項：

一、對評鑑者或工具的疑慮，如：評鑑小組成員缺乏專業評鑑知能；評量工具不足等。

二、在行政及組織方面疑慮，如：缺乏法源的依據；法令朝令夕改；制度不健全；評鑑的執行欠缺公平；缺乏經費的支持；教育局未充分授權給學校等。

三、在教師認為困難的部份，如：好壞老師究竟如何分類？老師心裡排斥抗拒；評鑑增

加負擔及壓力；老師沒時間準備接受評鑑；教學不能量化；受評鑑者對這個機制是否信任？評鑑頻繁是否影響教學等。

四、對評鑑結果的疑慮，如：評鑑後不合格者的安置；評鑑不合格是否會失去工作？不合格者接受輔導造成標籤化；評鑑結果是總結性評量產生後續動作（教師分級、教師成績制度、考核依據、不適任教師等）；對評鑑不合格者的幫助－教師進修等是否已規劃完成等。

五、對學校環境、團體合作的影響及疑慮，如：競爭會惡化學校組織氣氛文化；學校應以合作代替競爭；評鑑會造成雙方不信任（行政、老師）等。

以目前已實施的學校所發現的困難或問題，國內已經有一些研究結果：

在陳白玲（2002）「國民小學校長對教師評鑑態度之研究」發現：國民小學校長對教師評鑑實施的可行性多持保留態度。

訪談結果發現，國民小學校長認為推行教師評鑑存在著許多問題與困難，包括：欠缺法源、評鑑的表面效度化、教師工作本質的難以評鑑，講求人情的民族性與以和為貴的組織文化、遴選制度下，校長的壓力與無奈、城鄉差異與學校生態、政策未經妥善規劃而行之、只有規定，沒有罰責、媒體的誤導、老師都很優秀，沒有乙等的老師、破壞和諧、家長難以接受乙等的教師、內容太過繁雜，反而變成一種掌控，以及評鑑內容、方式和規準等技術問題有待克服。

最早試辦的高雄縣的情形，吳清山、張素偵（2002）指出高雄市教育局在民國九十年的教師專業評鑑檢討會中，發現該制度發現一些缺點（高雄教育局，2001），進而提出了問題與建議：

一、評鑑小組成員本身之評鑑專業能力不足，建議辦理相關研習。

二、全面性的評鑑工作需花費大量的人，又缺乏評鑑後的討論時間，建議需解決人力與時間問題。

三、家長代表掛名意願高，但實質參與率低，建議修正局裏之規範。

另外，林榮彩（2001）「高雄市國小教師專業評鑑實施意見之研究」中，彙整受訪者之意見，歸納對教師專業評鑑的改進意見有：

一、評鑑如何達到公平公正客觀，方式上可以採多元化的方式。

二、擔任評鑑小組的老師，工作量會額外加重，造成負擔；如沒時間進行深入的觀察，只根據一次來作評鑑，最容易產生偏頗不實的現象。

三、顧及學校本位課程的特色，或者顧及到老師的價值觀及教學目標，由老師去決定去達成。

四、在宣導方面要不斷的加強，不然讓教師接受評鑑是不可能的。

五、宜注意評鑑前的宣導溝通，評鑑歷程中內容的適切性、有效性，以及評鑑之後的檢討改進。

六、兼重學校的不同職務及學校特色設計出一套適宜的評鑑標準，每個學校應該設計出符合他們需要的評鑑內容，而不是一個版本通行於各學校。

七、學校評鑑也應努力營造安全溫暖的學校氣氛。

石璧菱（2002）「國民小學實施學校本位教師評鑑之研究～以桃園縣為例」，對問卷開放性問題意見整理，其中預期困難的部分經整理歸類有：

一、評鑑太流於形式，教師反而犧牲教學去應付評鑑；若評鑑方式只淪為蒐集資料的能力，教師反而將心力、時間用於檔案的整理。

二、評鑑容易流於主觀而失公允，流於形式，功能不彰。

三、評鑑需耗費相當人力、物力，若以行政手段、策略辦理，若不仔細評估就要大家平白付出。上級坐享其成，結果草草了事，不如不辦。

四、是否以考量學校社區的社經程度之不同？

五、如果為達固定比例區分好老師或不好老師，僅為節省預算對於教育基層將是無形的傷害，鬥爭、猜忌、抹黑等事件，將會陸續發生。

六、評鑑的目的很好，但執行不易，結果之運用亦如此，量化易做，質化難評，教學有些部份實難以一窺究竟，據表面資料不全等於實質知曉。

陳雪琴（2003）「新竹縣國民小學實施學校本位教師評鑑之研究」中探討「學校本位教師評鑑預期困難」之意見看法。由統計中，得到以下的結果：學校本位教師評鑑可預期困難之意見，最主要是「評鑑時，由於人情壓力影響，使得評鑑的執行欠缺公平」，其次是「校內評鑑小組成員缺乏專業評鑑的知能」，其餘依序是「教師忙於課務，無充裕時間準備接受評鑑」、「教師聞評色變，心裡排斥抗拒」、「缺乏法源的依據」、「缺乏經費的支持」、「教育局未能充分授權給學校」、「其他」。

在台中市方面，楊麗珠（2005）「臺中市國民小學教育人員對教師評鑑意見之研究」，對台中市國小教育人員對實施教師評鑑所遭遇困難的意見調查，包含四個項目：

一、教師評鑑上缺乏法源依據。

二、教師擔心增加工作負擔而缺乏配合意願。

三、老師評鑑尚缺乏公正客觀的評鑑工具。

四、各校實施教師評鑑，可能會缺乏人力與時間。

結果顯示，臺中市國民小學教育人員對教師評鑑所遭遇困難贊成百分比平均為 94.7%，對於所遭受的困難都有共識。

其中最贊成「老師評鑑尚缺乏公正客觀的評鑑工具」。第二是「各校實施教師評鑑，可能會缺乏人力與時間」，第三是「教師評鑑上缺乏法源依據」，第四是「教師擔心增加工作負擔而缺乏配合意願」。

高啓順（2005）「國民小學教師成績考核制度實施現況與改進意見調查研究」，以「執

行的困境」、「制度的困境」兩層面八個問題，對雲林縣公立學校教師進行研究，其認同程度順序為：「績效難以評估」、「缺乏明確指標」、「無配套措施」、「無法反應教師績效」、「缺乏彈性」、「未能協助教師專業成長」、「考核項目不實際」、「考核委員專業不足」。

綜合以上的資料，現階段實施教師專業評鑑所存在的問題或困難有：

一、缺乏法源依據：教師專業評鑑草案目前提立法院通過，在法定程序完成以前，法源依據令人質疑。

二、教師專業評鑑尚缺乏公正客觀的評鑑工具：量化無法測量出教學品質，這是大家最質疑的一點，每個老師的教學方法、特質不同，實難用同一套標準來衡量，質性的觀察描述又因為人為因素，地域的不同而有差異，這都是讓大家擔心的事。

三、評鑑者的專業素養，及公平公正：目前教育部規劃教學輔導老師的培訓是 60 小時的課程，是不是只要經過培訓就可以當一個稱職的評鑑者？另外，有許多人擔心，只要是由人來作評鑑，就容易主觀，而中國人講人情，可能都只評好的，終於流於形式；或因為競爭，評鑑不公而變成鬥爭、猜忌，破壞原本祥和校園環境。

四、時間與物力上的配合：國小教師為教育第一現場，教師的工作量非常大，教師擔心評鑑增加工作負擔，而評鑑如太流於形式、評鑑方式太重視蒐集資料的能力，教師反而將心力、時間用於檔案的整理，犧牲教學去應付評鑑。

五、評鑑無法測出真正教學品質：一個好老師除了課堂表現，在平常的經營更為重要，對學生的關心、輔導，與家長的互動溝通，都是無法用評鑑的方式得到答案的，評鑑對於一些腳踏實地默默耕耘的老師有時是很不利的。

六、只做一次評鑑，容易產生偏頗，評鑑次數頻繁，又沒有時間，這是評鑑次數困難的地方。

七、統一的標準，無法反應城鄉差距，亦無法適用於不同的學校及社經背景。

八、評鑑會破壞信任、安全、溫暖的學校氣氛：尤其如果評鑑結果會被當成處分老師的依據時，大家為保住自己的工作，難免開始競爭甚至鬥爭，使同事間的信任開始動搖，更難創造一個互助、分享溫暖的校園環境。

九、老師擔心評鑑的結果：老師擔心結果資料的使用，終究會被當成績效考核、分級、不適任的處理依據。

十、評鑑結果不合格時的配套措施：評鑑若真的是為了改進教學，那配套措施是否足夠？輔導教師是否真的有能力輔導，或心理已經建設去輔導別人，被輔導者等於已經被標籤成不好的老師，在校園內該如何自處？另外若想要進行專業成長進修，其規劃是否完善？能夠真正增進老師的教學能力？這些都是大家關心的事。

## 肆、因應解決策略

專業發展既是教師生涯中持續不斷的歷程，為了促進教師專業發展以及瞭解教師專業發

展的需求，教師評鑑是一個有效的方式。但如何使教師專業評鑑更加可行與落實，需面對上述教師專業評鑑多面向的困難，以下將綜合學者專家的意見，提出因應解決之策略：

### 一、透過立法取得法源依據

教育行政機關應儘速提供明確法源（石璧菱，2003），有關教師評鑑的相關法規與配套措施，教育上級單位在訂定時，宜多聽聽基層之聲音，並多辦理公聽會或說明會，以求評鑑制度建立之完整與周延，也達到宣傳與溝通的效果。

### 二、應研訂客觀公正的鑑定工具，並符合彈性原則

一個公平且完整的評鑑制度，必須建構合理可行的評鑑指標，作為被評鑑者和評鑑者共同理解教師工作的參據。因此希望教育上級單位能聘邀學者專家、受評者與相關人員共同擬定評鑑規準，教師評鑑規準的訂定應考慮：評鑑範圍、觀察標準、評鑑客觀、全體共識（施樹宏，2004），並研擬出一共通性的評鑑指標，縣市教育局（學校）可依據此指標，再建立一適合該縣（校）環境狀況的明確指標，並印製成手冊，供所有老師及各校評鑑者參考。惟基於地區、風土民情之差異性，可以對具體指標做增刪，或對具體指標的權重分配稍事調整，以符合各校的需要，但此指標與權重分配的調整，仍需透過協商以達成共識，或是委託專家進行研究修正（鄭進丁，2006）。

### 三、明確訂定評鑑者之資格條件，及所須的專業訓練

評鑑者本身的人格特質、教育涵養與認知、及執行的效率與效能（如評鑑資料的收集），皆會影響評鑑的公平、公正與周延性；因此，挑選適當的評鑑者，可以增加評鑑結果的公信度與說服力。鼓勵教師透過自我評鑑，來協助其教師專業的發展（高曉婷，2003），也可以是同儕評鑑、行政人員評鑑、校內評鑑小組（由行政人員和教師組成）評鑑、以及學生評鑑（由學生對教師的教學提供反映意見）。而目前國際社會的走向，已將教育導向消費市場模式，因此未來家長、學生及校外人士皆有可能加入評鑑者的角色。

教育行政機關、教師會、教師研習中心、師資培訓機構，皆應提供教師評鑑方面的課程與研習，以便加緊教師評鑑人力的培訓工作，方能因應教師評鑑制度普遍實施後的大量評鑑人員的需求。

### 四、多作觀念宣導

教育行政機關應加強教師評鑑的宣導與溝通，並喚醒學校行政人員、教師會、家長會、民意代表對教師評鑑的普遍重視與支持。由擬定實際、具體的評鑑計畫；召開說明會或公聽會說明評鑑內容與過程；並透過教師進修的方式，加強宣導教師評鑑的觀念，凝聚教師共識，順利推展教師評鑑（朱芳謀，2004）。

### 五、有效運用教師專業評鑑結果

在實施教師專業評鑑後，建議將評鑑結果做進一步有效運用，諸如將教師專業評鑑結果做為現職教育人員專業表現改進之參考，或做為師資培育與課程規劃之參考。至於進一步用於職級制度與薪資、考核制度相結合的想法，因爭議較大，故暫不宜實施（鄭

進丁，2006）。

教師評鑑是連續性、系統化的過程，以協助教師瞭解教學的現況及缺失，並期能改進缺失，促進教育目標的達成（羅清水，1999）。所以未來學校在執行評鑑工作時，在過程中即可適時提出輔導與改進建議，而非等到最後結果出來時，再告知改進意見，如此評鑑之效果將打折扣。並且應提供書面資料給受評者，並給予說明之機會。

教師評鑑之實施鼓勵重於懲戒；評鑑結果應進行追蹤改進；並應訂定獎勵制度。教師評鑑應有進修與輔導的配套措施，對於輔導與改進措施，學校應有所因應，譬如：規劃其參加進修與訓練、成立校園知識分享機制、鼓勵同仁相互支援與協助等，如此實施教師評鑑才有意義。對於「教師自我評鑑」，應尊重教師自主權，且需有後續關懷機制，遇到困難也應該勇於向上反應（葉又慈，2005）。

## 六、循序漸進，經由試辦修正，再全面實施

教師評鑑制度的推動宜採逐步推進的策略，由小範圍到大範圍，逐步實施。推動過程中，可採「規劃－執行－考核－修正行動」的歷程，邊做邊修正，使得教師評鑑方案更臻於完美的境界。爲了減少教師評鑑推動的阻力，及提升專業評鑑的可行性，教師專業評鑑宜分階段實施，初階段以教師專業發展爲主要目的，後階段再考慮專業評鑑和績效評鑑相結合（張德銳，2006），且在試辦過程不斷修正，以更合乎評鑑的目標。

## 七、時間與物力資源配合

Danielson 和 McGreal（2000）認爲許多新的評鑑制度未能成功有效，其原因非理念或設計的問題，而在於實施過程沒有給予適當的資源支持與協助。學校需要經費及時間以協助教師專業發展，政府則要認知到投入經費協助教師成長是投資而不是消費，能幫助教師專業成長，學生必然受益。此外，在實施過程中，也需要行政協助，如：上級政策的鼓勵，學校領導的帶動等激勵措施（李俊湖，2007）。小型學校可以採聯合試辦評鑑的方式，較能滿足試辦辦法中「教師評鑑進行觀察時，需要同領域，同學年教師」的需求，同時，聯合辦理可以達到節省人力、物力資源，應可以鼓勵採用。

## 八、結合教師評鑑與專業發展

教師在進行評鑑過程中，對於教學方式或行爲進行反思，如此教師可以發現自己前所未見的盲點，而教師也在評鑑過程中，慢慢的培養出反思的習慣與能力。累積這些教學實務與表現省思，教師可以建立實踐智慧，增進專業能力。如此，教師評鑑本身可以說，就是一種專業成長。

再者，教師評鑑係爲了專業發展，當教師經由評鑑了解自己的強項與弱項後，針對自己不足之處，需要進行相關的研習進修，亦即，教師依據評鑑的結果，可以瞭解自己專業成長的需求，進而規擬切合需求的專業成長計畫。整體而言，當要規劃與教師評鑑緊密連結的教師專業活動時，可從個人、學校、地方及中央等四個層級著力。教師除了可透過個人之力，從事正式、非正式，或短期、長期的研習進修外，學校亦宜針對教師需求，規劃學校本位專業發展活動。至於地方及中央層級，擘劃與推動教師專業成長計

畫與活動，更是責無旁貸。倘若是教師評鑑與專業發展能夠緊密相扣，則教師將不再抗拒評鑑、畏懼評鑑，而評鑑也就能成為教師專業發展的重要動力（潘慧玲，2007）

## 伍、結論與建議

教師專業發展評鑑已於立法院審查會通過，正待立法院的三讀通過，成為法源依據，而各式的配套措施也已如火如荼的研議當中，正待法案一通過積極展開。本研究透過文獻探討，探討教師專業發展評鑑的精神主軸、實施內涵以及相關研究，以架設此研究理論基礎，並據以分析有關國內小學實施教師專業發展評鑑試辦學校的現況及國小教育人員對實施教師專業評鑑的態度以及可能遭遇的困難，並提出解決策略的建議。

不過，評鑑尚須許多人努力才能看到效果，期待教師能掌握專業發展評鑑目標，在評鑑內涵上參酌自選的標準，結合校內教師團隊，引入校內專家學者專家與形正人員共同結合成專業發展評鑑的團隊，一起為提昇教師專業發展而努力，為改善學生學習成果的目標大步邁進，本研究依據文獻分析為主，在分析現行試辦縣市（台北縣市、高雄縣市為例）之後發現，國內小學教師之專業發展評鑑以現行的成績考核辦法為主，並得到大部分教育人員的高度肯定，惟此方式僅限於總結性評鑑，無法落實教師專業發展評鑑的精神。而且無法具體呈現教師的專業表現，不僅優良教師無異質性的獎勵制度，不適任的教師也無處理機制，而成績考核之後也並沒有確實提供教師回饋的機制，所以教師專業發展評鑑有其必要性與迫切性。

根據文獻分析的結果，國內小學教育人員對即將實施教師專業發展評鑑的態度持高度肯定。而且國內教育人員對教師專業發展評鑑實施方式以自我評鑑為第一優先，其次是校內人員互相評鑑，較不贊成校外人員和學生評鑑。此外對教師評鑑結果欠佳的教師處理方式較偏向由學校提供協助，幫助教師改善的形成性目的。而國內國小教師對教育人員的專業發展評鑑實施時，普遍憂心的認為「教師發展專業發展評鑑上缺乏一套較為客觀公正超然的評鑑工具」、「實施時可能會缺乏人力與時間」。所以教師專業發展評鑑應先「研擬一套客觀公正的評鑑工具」、「訂定明確的實施辦法」、「循序漸進，先徵求試辦再全面實施」、「應多做觀念的宣導」來循序辦理。

本研究依據相關文獻探討及上述結論，以供教育行政機關、學校、教育人員及未來研究作為參考。在教育行政機關方面需訂定實施辦法建立健全的教師專業發展評鑑制度並明確的訂定實施辦法與完善的配套措施，好讓教師有確切的依循來源妥善運用行銷策略實施教師專業發展評鑑，此外還應妥善運用行銷策略，以利溝通協調，建立正確觀念，減少教師排斥。另外教師專業發展評鑑名稱可再商榷，教師專業發展評鑑其實就是教師評鑑，是以增進教師專業發展為主要的目的，而且著重形成性評鑑。如果將「教師專業發展評鑑」改為「教學評鑑」或定位為「教師專業發展計畫」，過程中讓教師參與，以降低爭議，減少抗拒。

在學校方面則應賦予各校彈性以建立一套客觀的評鑑工具，並在實施時應賦予各校彈性調整的權利，以發揮因校制宜且配合在地民情的加乘效果。此外，教師專業發展評鑑主要的目的是確保學生學習品質及鼓勵教師專業發展。評鑑只是手段，教師專業發展才是目標，能否有效的提供有效的依據評鑑結果，提供適當且實質的專業發展與協助，才是本計畫是否成



功的重要關鍵。否則教師忙於評鑑，無心教學，白白浪費資源。

另外，目前教師專業發展評鑑的評鑑規準「由學校參照主管教育行政機關訂定之教師專業發展評鑑參考準則自行訂定之」；評鑑的時間則為「每年接受評鑑及學校評鑑一次」，顯然沒有注意到教師的個別差異，所以建議學校參酌教師專業能力，考量差異性原則，以小組團隊為原則，採用不同標準及評鑑方式。而評鑑內涵也應更多元。雖然教育部已著手研發全國性專業標準，但未來仍需要進一步確認評定之優良教師與學生學習結果確實有高度相關，才足以說服大眾。

最後教師專業評鑑的範疇應包括「教師具備專業知識與能力」、「教師教學實際表現及學生學習成就」，而現行評鑑層面，多以教師行為為主要重心，對學生學習較為忽略，未來應朝向學生為中心的教師評鑑方向規劃；評鑑歷程應審慎。評鑑的結果如不能客觀公正與有效的建立共識，教師專業發展評鑑必然會造成更多的爭議與問題，其結果不但無法讓教師信服與接受，不僅對學校氣氛有不良影響，也傷害評鑑的真義；學校各項資源應多配合。教師專業發展評鑑若要成功，行政上的支援是相當必要且重要的，若無校長與主任的行政領導與支持、相關經費的支援、課程的調整，則評鑑工作絕無法落實；所以學校應採取系統整合歷程。教師專業發展評鑑絕非單一措施，而應以系統的方法規劃整套的制度，將評鑑範圍的師資培育、實習、甄選、進修、生涯規劃、證照等歷程，建構出合適的發展制度，以協助教師專業提升，改進學生學習品質，進而與學校發展目標或學校本位發展整合，而教師可以分組，採取不同規準及評鑑方式；成為學校發展系統之一環。

最後在教師方面，國民小學教師須有認清時勢潮流的心理準備，在汰舊飛快的時代裡，要有終身學習，永續經營的精神，調整抗拒心態，落實教師自身專業發展為主，評鑑為輔的目標，這樣才能教出專業，活出尊嚴，也才能為學生謀最大福利，為教育注入另一新的生命活水。

## 參考文獻

- 石璧菱（2002）。國民小學實施學校本位教師評鑑之研究 ~以桃園為例。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。文中與參考文獻改成西元。
- 朱芳謀（2004）。屏東縣國小教師對「教師評鑑」態度之研究。屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳清山、張素偵（2002）。教師評鑑：理念、挑戰與策略。載於中華民國師範教育學會（主編），師資培育的政策與檢討（頁177-192）。台北：學富文化。
- 李俊湖（2007）。教師專業發展與評鑑。國立教育研究院第105期國民小學主任儲訓班研習資料，未出版。
- 林榮彩（2002）。高雄市國小教師專業評鑑實施意見之研究。國立台南師範學院學校行政碩

士論文，未出版，臺南縣。

陳怡君（1992）。國民小學教師評鑑之研究。屏東教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。

陳雪琴（2004）。新竹縣國民小學實施學校本位教師評鑑之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，新竹縣。

高啓順（2006）。國民小學教師成績考核制度實施現況與改進意見調查研究。國立嘉義大學國民研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

高曉婷（2003）。我國國民小學教師自我評鑑效能感之研究－以桃園縣國民小學為例。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

施樹宏（2004）。國小教師評鑑規準及實施程序之研究～以台北市為例。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

張德銳（2006）。形成性教師評鑑的規劃於實施芻議。載於潘慧玲（主編），教育評鑑的回顧與展望（頁69-89）。台北：心理。

葉又慈（2005）。高雄市國民小學教師自我評鑑與教學效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

楊麗珠（2006）。臺中市國民小學教育人員對教師評鑑意見之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，台中市。

潘慧玲。讓教師評鑑成爲專業發展的動力。2007年2月9日。取自163.20.200.4/discu/upload/redirect.php?tid=122&goto=lastpost。

鄭進丁（2006）。國民小學教師專業評鑑指標與權重體系之建構：以高雄市為例。教育研究月刊，152，87-98。

楊麗珠（2005）。台中市國民小學教育人員對教師評鑑意見之研究：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，台中市。

許明峰（2004）。國民小學教師評鑑手冊建構之研究；新竹教育大學學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

陳雪琴（2003）。新竹縣駝民小學實施學校本位教師評鑑之研究；新竹教育大學國民教育碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

Danielson, D, & T.L. McGreal (2000). *Teacher evaluation to enhance professional practice*. Alexandria, Virginia: ASCD

Ellett, C. D.(1997). Classroom-base assessments of teaching and learning. In J.H. Stronge (Ed.), *Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practice (pp.107-128)*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

Ellett, C. D., & Teddlie, C.(2003). *Teacher evaluation, teacher effectiveness and school*

effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17(1), 101-128.

Peterson, K.D.(2000). *Teacher evaluation: A comprehension guide new directions and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.