

# 教師專業發展評鑑推動模式與策略之行動研究

周麗華 \* 張德銳 \*\*

## 摘 要

本研究旨在透過協同行動研究，發展一套教師專業發展評鑑的推動模式與策略，藉以改善臺北市太陽國小（化名）推動教師專業發展評鑑的問題。本研究透過觀察、訪談、省思、對談和文件分析進行資料蒐集，分析教師專業發展評鑑的推動模式與策略實施結果。獲得結論如下：（1）以目標、結構、人員以及技術等層面做為教師專業發展評鑑的推動內涵，以規劃、執行和制度化做為教師專業發展評鑑的推動階段，可建構教師專業發展評鑑的推動模式。（2）太陽國小所實施之教師專業發展評鑑推動策略為：溝通說服、參與投入、教育成長、利益酬賞、資訊公開、協商協議、情境操弄、逐步漸進、支持協助、簡便易行等。本研究依據研究發現與結論，提出若干建議以供參考。

**關鍵詞：**國民小學、教師專業發展評鑑、行動研究

---

\* 周麗華，臺北市立大學兼任助理教授

\*\* 張德銳，輔仁大學師資培育中心教授

電子郵件：00071@go.msps.tp.edu.tw；089261@mail.fju.edu.tw

來稿日期：2014年1月10日；修訂日期：2014年2月25日；採用日期：  
2014年6月16日

# Toward a General Model with Action Strategies for Implementing the Teacher Evaluation for Professional Development through an Action Research

Li-Hua Cho\* Derray Chang\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to develop a model with action strategies to implement the teacher evaluation for professional development through the process of action research. The model with action strategies is adopted in order to improve teacher evaluation in Sunny Primary School (pseudonym). The data are collected through observation, interviews, self-reflection, conversations and document analysis. The results are as follows : (1) The implementation of teacher evaluation for professional development consists of goals, structures, personnel and skills, the process of teacher evaluation for professional development deals with planning, executing and institutionalizing. (2) Ten strategies of implementing the teacher evaluation for professional development contrived by Sunny Primary School are: communication and persuasion, participation, education, giving favors and interests, information disclosure, negotiation, manipulation, integration, facilitation, and simplicity in action. According to the findings of this study, the researcher has provided some recommendations.

**Keywords:** elementary school, teacher evaluation for professional development, action research

---

\* Li-Hua Cho, Adjunct Assistant Professor, University of Taipei

\*\* Derray Chang, Professor, Center of Teacher Education, Fu Jen University

E-mail: 00071@go.msps.tp.edu.tw ; 089261@mail.fju.edu.tw

Manuscript received: January 10, 2014; Modified: February 25, 2014; Accepted: June 16, 2014

## 壹、前言

教師評鑑在歐美先進國家已行之多年，評鑑的目的有的著重於促進教師專業成長，有的著重績效考核，有的在處理不適任教師，訴求的重點都以維護教師專業為主（林煥民，2007）。因應教育發展的趨勢與潮流，我國教育部業已核定通過「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，從 95 學年度開始在臺灣地區各縣市中小學試辦，98 學年度開始正式辦理教師專業發展評鑑，其目的是為專業發展而作評鑑，與考核、與不適任教師的處理脫鉤。

教育部辦理「中小學教師專業發展評鑑」基於學校本位管理的觀點，賦權學校發展符應自身需求的評鑑模式，然而，學校面對教師專業發展評鑑此一新方案頗感困擾。如何藉由評鑑過程來發現教師的教學困難所在，進而提供適時適度的協助，達到促進教師專業發展與提升學習成果的目的，是辦理教師專業發展評鑑學校亟需解決的問題。在本研究進行之前，臺北市太陽國小（化名）試辦教師專業發展評鑑已有兩年的經驗，只有部分教師對於評鑑的觀感改變，願意進行評鑑工作，但是繁重的教學工作讓參與評鑑教師尚未積極運用評鑑結果，並執行改進計畫。

本研究由三位任教於太陽國小的教師組成協同研究團體，旨在透過行動研究的歷程，發展一套適用於太陽國小的教師專業發展評鑑推動模式，探究適切的教師專業發展評鑑推動策略，以解決太陽國小在推動教師專業發展評鑑的困難，並且提供校本經驗作為各界推動教師專業發展評鑑的研究與實務之參考。

## 貳、文獻探討

為了建構適合的推動模式並且發展適切的推動策略，本研究進行教師（專業發展）評鑑、社會系統理論和組織變革等相關文獻的閱讀與整理。

## 一、教師專業發展評鑑的意涵

### （一）教師專業發展評鑑是價值判斷的歷程

教師評鑑係以教師為對象所進行的評鑑活動。學者對教師評鑑的定義有諸多論述，例如Scriven（1973）視教師評鑑為一種連續的歷程，在評鑑歷程中依據適切的規準對教師教學表現進行評斷，以協助教師進行專業發展與生涯規劃。孫志麟（2004）則認為教師評鑑係協助教師改進教學、促進教學成長，或作為教師任用與懲戒之依據。可見教師評鑑係為一連續性、系統化的價值判斷歷程，評鑑者與受評者透過溝通協調，針對教師教學表現與能力進行事實了解與價值判斷，以做為教師個人專業發展、學校行政決定或學校經營與革新的一部分。

### （二）教師專業發展評鑑是形成性評鑑

學者（林進材，2008；張德銳，2006；顏國樑，2003；Stronge & Tucker, 2003）指出，教師評鑑的目的有兩種，一是形成性的目的，著重發展教師的專業，另一則是總結性的目的，著重評定教師的績效責任。有些學者認為教師評鑑應兼具總結性與形成性的目的，例如Stronge（1995）認為總結性與形成性的目的是一體兩面，沒有衝突；有些學者則強調總結性與形成性的教師評鑑應有所區隔，不宜同時進行。例如，張新仁（2003）指出如果驟然實施總結性教師評鑑，並與教師績效考核和不適任教師處理掛鉤，往往容易造成中小學教師「談評色變」。教師專業發展評鑑是為專業發展而作評鑑，與考核、與不適任教師的處理脫鉤。

### （三）教師專業發展評鑑的規準由各校自訂

教育部（2009）對教師專業發展評鑑之規準並未做統一的規定，但說明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各學者專家所發展的教師專業發展評鑑參考規準，由各校自行訂定之。

### （四）教師專業發展評鑑的方法彈性

國外發展多年的教師評鑑模式很多，例如共同法則模式、目標設定模式、臨床視導模式、同儕協助觀察模式等（吳和堂，2007；張德

銳，1992）。教育部辦理之教師專業發展評鑑的實施模式，沒有標準模式，但是鼓勵教師們組成專業發展評鑑社群，自我反省實踐，並與同儕友伴進行專業對話，共同發展專業。

#### （五）教師專業發展評鑑的佐證資料多元

綜合學者（石璧菱，2003；張德銳，2004）的分析，教師評鑑的資料來源主要包括：教室觀察、學生成就、教學日誌、教學歷程檔案、教師晤談等。教師專業發展評鑑的資料來源強調多元、彈性，各校可以採取自己適用的方式進行評鑑。

#### （六）教師專業發展評鑑結果宜充分運用

相關調查研究顯示，評鑑結果的運用應對符合標準之教師給予肯定、回饋和獎勵（李明怡，2006）。此外，對於整體性教師成長需求，應提供在職進修機會（羅國基，2007）；對於不符合標準之教師，應給予複評的機會，由學校提供協助，強制進修並輔導改進教學（楊麗珠，2005）。

## 二、教師專業發展評鑑的推動模式

林明地（2002）指出欲了解學校組織變革的內涵，必須採取整全的系統觀，同時考量個體、整體學校結構、教與學的工作流程、政治與行政脈絡、廣泛的學校氣氛與文化，以及這些層面的彼此互動。吳勁甫（2011）認為在教育行政理論當中，社會系統之觀點對教育行政及組織行為運作之解釋，能提供更為整全及系統化的視角，是相當有用的分析架構。本研究探討學校推動教師專業發展評鑑的模式，參照社會系統理論與組織變革理論，將學校組織視為一種具有生命循環的有機體，探究學校組織如何進行調整，以達成教師專業發展評鑑的預期目標。

### （一）社會系統理論及其對推動教師專業發展評鑑的啟示

#### 1. 教師專業發展評鑑的推動要兼顧組織任務與個人需求

根據 Getzels、Lipham 和 Campbell（1968）提出的社會系統理論，影響社會行為的主要元素為機構角色期望、個人人格需求以及文化。要了解、預測或控制組織參與教師專業發展評鑑的行為，必須探討機構對教師參與評鑑方案的角色與期望，了解教師個人對參與評鑑方案

的人格與需求，並知悉學校推動評鑑方案的環境、文化與政治態勢。

#### 2. 教師專業發展評鑑的推動要尊重差異講求權變

Getzels 等人（1968）主張依據領導者對規範層面和個人層面的重視程度，將領導型態分為規範型、個人型和權變型等三種型態。謝文全（2003）認為處理任何事務並無永遠的唯一最佳方法，方法必須依處理的對象及時空背景做適當的權變。據此，教師專業發展評鑑的推動應依情境之不同，一方面強調組織目的，另一方面注意成員個人情感需要的滿足。

#### 3. 教師專業發展評鑑的推動要設法解決組織的衝突

謝文全（2003）指出社會對制度角色的期望不同，個人之人格與角色期望亦有差異，故組織中必然會產生衝突。學校推動教師專業發展評鑑時，應理解教師專業成長活動對多數的老師來說可能是壓力，但也可能是收穫，重要的是設計方式，讓教師因為專業成長的收穫而願意承受一些壓力。

#### 4. 教師專業發展評鑑的推動要重視訊息輸入與回饋

Getzels 等人（1968）認為社會系統中的每個要素都很重要，一個事件會牽動其他要素，而影響系統的平衡和穩定。學校推動教師專業發展評鑑時，應以系統中內部回饋圈及外部回饋圈作為訊息輸入或系統更張的依據。

### （二）學校組織變革模式及其對推動教師專業發展評鑑的啓示

學者對組織變革提出諸多模式，廖春文（2004）歸納為四種取向，即過程取向、策略取向、系統取向及創新取向。本研究旨在探究教師專業發展評鑑的推動模式，擬建構方案推動的歷程模式，聚焦於過程取向的變革模式。綜合過程取向的變革發展模式，雖各家說法不一，其實質內容可概分為規劃、執行與制度化三階段，茲將 Kotter（1996）、French 和 Bell（1995）、Hall 和 Hord（1987）、張慶勳（1996）和李明堂（2006）之變革模式與內容分析如表 1。

表 1

組織變革階段綜合分析表

	Kotter	French 和 Bell	Hall 和 Hord	張慶勳	李明堂
規畫	升高危機意識 成立領導團隊 提出組織願景	問題診斷 資料分析 資料	願景提倡 工作規劃	檢視影響 因素 確認計畫	變革準備（危機 意識、願景目標、 變革團隊）
執行	溝通變革願景 授權成員參與 創造近程戰果	採取行動	提升專業 學習 檢核實施 情況	執行變革	變革執行（授權 參與、結構調整、 化解抗拒、成員 訓練、創造成果）
制度化	鞏固戰果 變革深植組織	評估成效	持續提供 協助 營造支持 性情境	評鑑變革 成效	變革鞏固（鞏固 成果、深植學校 文化）

資料來源：作者整理。

綜合上述，研究者認為組織變革可以概分為規畫、執行與制度化三階段。在規畫階段要做好變革的準備，工作重點在診斷組織所面臨的問題，確定變革的需要性；升高危機意識，爭取領導者和組織成員對變革的支持；以及確定變革願景與目標，做好變革計畫。在執行階段要實施變革方案，工作重點在提供持續性的支持、教育與訓練，以鼓勵成員參與、執行變革措施；持續溝通組織變革願景，化解變革阻力；以及創造近程戰果，形塑利於變革的文化。在制度化階段要鞏固變革方案，讓變革措施成為制度的一部分，深植於組織文化中。

（三）學校組織變革策略及其對學校推動教師專業發展評鑑之啓示

### 1. 組織變革策略多元

從學者提出的組織變革策略來看，Chin 和 Benne（1969）的組織變革策略包括經驗－理性的策略、權力－強制的策略、規範－再教育的策略，可用於引發組織成員的變革動機。Robbins（1993）提出教育與溝通、參與和投入、協助與支持、協商與協議、操作與延攬和高壓與強制等策略，可減少組織變革的抗拒。Amidon 和 Debra（2001）

提出突破性策略、主動性策略、支持性策略、組織性策略、衝突性策略和激勵性策略，可以參酌使用以激發變革創新。

## 2. 學校組織變革策略與做法值得參考

除了上述組織變革策略外，國內多位學者針對學校的組織變革策略亦提出諸多建議，值得參考。例如李玉惠（2003）將組織變革的策略應用於學校革新的推動，歸納出強迫威脅、利益酬賞、價值統合、教育成長、溝通說服、情境操弄等六種策略。范熾文（2004）從知識經濟觀點，提出學校組織變革的策略，其策略有教育溝通、激勵促動、政治協商、態度改變、尋求動力和資訊公開等策略。其中李玉惠和范熾文都倡導教育溝通、價值統合和激勵促動策略，可以做為參考。

（四）教師專業發展評鑑的推動模式包含推動階段、推動內涵與推動策略

綜合上述社會系統理論、組織變革理論和教師評鑑理論，本研究認為教師專業發展評鑑的推動模式可包含推動階段、推動內涵與推動策略，其中以規劃、執行及制度化為推動階段，以目標、結構、人員及技術等四個層面為推動內涵，分別擬訂對應策略以因應學校在推動教師專業發展評鑑方案時所遭遇的問題。

## 參、研究設計與實施

本研究嘗試以行動研究的方式，探討教師專業發展評鑑的推動模式與策略，以提升教師專業發展。以下就研究方法、研究現場、研究架構、研究者之背景與角色、資料的蒐集與分析、研究信效度以及研究倫理等逐一說明。

### 一、研究方法

本行動研究之取向有三個特點，分別是實踐導向、協同合作以及反省思考。「實踐導向」意指由學校同仁親自參與並執行行動，藉由實踐者的發聲，以及行動中展現出的實踐智慧，建構推動教師專業發展評鑑的知識。「協同合作」是指研究者在民主、平等與自願組合的

基礎上，進行平等溝通、共同分享知識經驗，並一起設計與執行教師專業發展評鑑的推動模式。「反省思考」意指透過研究夥伴的團體式及個人式反省，儘量避免被一些自認為理所當然的現象所矇蔽。

## 二、研究現場

### （一）研究場域的人文特質

本研究之研究場域—太陽國小（化名）位於臺北市中心，是一所都會型的大學校。學校辦學績效深獲家長肯定，雖然鄰近的學校因少子化而減班，太陽國小沒有減班調動或超額教師的問題。在研究期間，校長以人為本，關心教師專業發展，對於校內同仁參與教師專業發展評鑑方案，並不強求參加人數的數量，而是尊重同仁的自由意願，積極提供成長管道鼓勵老師專業成長。家長會運作良好，積極參與並了解校務的運作，也提供人力支援校務發展。教師認真教學，工作繁忙，長期以來積極從事專業成長，並將進修所得運用於教學上，在臺北市舉辦的行動研究、教學檔案、班級網頁等各項競賽，都有很好的成績。

### （二）研究場域實施教師專業發展評鑑的經驗

太陽國小在 95 學年就率先申請教育部的「教師專業發展評鑑試辦方案」，學校初步以「教學輔導教師制度」內的教師為參與對象，規劃資深教師進行「課程設計與教學」之專業發展評鑑，而初任、新進教師則進行「班級經營與輔導」之專業發展評鑑。之後，亦逐年擴充參與對象至非參與教學輔導教師制度者。

## 三、研究歷程

本研究歷經問題的關注與分析、尋求協同合作夥伴、參閱相關文獻資料、診斷問題、擬定推動模式與策略、執行推動模式與策略、檢視推動模式與策略、發表研究結果等步驟。研究以觀察、訪談、文件分析、省思、對談等方式，蒐集教師專業發展評鑑的推動模式與策略的相關資料，進行兩回行動循環，第一回行動在 97 學年度進行，第二回行動在 98 學年度進行。

#### 四、研究者之背景與角色

陳向明（2002）認為對研究者的個人因素進行探討非常重要，因為研究工具的靈敏度、精確度和嚴謹程度對研究的質量至關重要。本研究由三位太陽國小的教師以協同行動研究探討教師專業發展評鑑的推動模式，三位協同研究者為蒐集和分析資料的主要工具。其中 C 老師為本研究的主導者也是本文的主要撰寫者，主要的協同研究夥伴是太陽國小之教務主任，分別是 97 學年度的代理教務主任－L 主任，以及 98 學年度的代理教務主任－S 主任。主要的協同原因係本研究欲改變的實踐涉及評鑑方案的執行者，而教務主任是太陽國小評鑑方案的主要執行秘書，負有規劃、推動之權力與責任，能夠從行政執行的角度檢視行動方案的可行性。此外，C 老師、L 主任與 S 主任對評鑑方案的推動有長期的關注與理解，可以藉由共同批判思考，建立更合理性的想法和行動。

為了不使研究者因扮演不同角色，造成在規劃研究設計與分析資料時有所偏執，鈕文英（2006）建議可以請第三者審核研究過程和結果，以「批判性諍友」來協助研究者檢視研究設計以及資料的蒐集、分析與解釋的問題。研究者尋找三位批判性諍友，分別是參與太陽國小評鑑方案多年的黃老師，太陽國小具有行政經驗的林主任，以及對行動研究有實務以及理論經驗的簡博士。三位批判的研究夥伴背景不同，可以從不同的角度提供研究者批判與建議。

#### 五、資料的蒐集與分析

本研究為了深入了解研究對象的所思所想、所作所為，透過觀察、問卷、訪談、對談、檔案文件分析來蒐集現場資料。本研究採取文字化、概念化、命題化、圖表化和理論化等步驟，從資料中發覺意義並引出結論。

##### （一）資料的蒐集

1. 觀察：為了診斷教師專業發展評鑑推動的問題、研擬因應策略以及檢視策略結果，研究者觀察評鑑相關活動與學校重要集會，包括評鑑宣導會、評鑑推動會議、專業成長活動、評鑑活動、以及評鑑

經驗發表。記錄觀察結果的方式有三，分別是現場筆記、錄音，以及當天回家撰寫的研究劄記。

2. 問卷調查：爲了診斷教師專業發展評鑑的推動問題，S 主任以教師會長的身分，以不記名、開放式問卷，調查教師對評鑑的看法。回收的有效問卷有 47 份，占全校教師 41%。研究者將回收的問卷隨機編號，用作診斷問題的參考。

3. 訪談：在正式訪談方面，蒐集參與評鑑方案教師的評鑑參與經驗與意見，以錄影或錄音的方式記錄，再轉譯成逐字稿。研究者亦透過隨機聊天的方式了解教師對評鑑推動策略的感受與看法，內容記錄於當天的研究劄記。第一次和第二次訪談的受訪者是同一批人，由研究者在 97 學年度參與教師專業發展評鑑方案的教師之中，邀請八位教師接受訪談。樣本抽樣考慮的重點是擔任的職務能代表級任、科任和行政，任教的年段能代表低、中、高年級。第三次正式訪談的重點在了解教師參加教師專業發展評鑑方案的收穫與建議。

表 2

正式訪談對象與重點

訪談時間	訪談對象	訪談重點
97 年 12 月	A01、A02、A03、 A04、A05、A06、 A07、A08	參與評鑑方案的動機、期許；選擇的評鑑標準； 參與評鑑出說明會的感受；自評的實施情形； 擬定成長計畫的實施情形。
98 年 6 月	A01、A02、A03、 A04、A05、A06、 A07、A08	互評的實施歷程、專業成長活動的參與情形、 參與評鑑方案的收穫、困難與建議。
99 年 6 月	A09、A10、A11、 A12、A13、A14	評鑑的實施情形、社群的參與情形、參與社 群對教學的影響、對評鑑推動的建議。

資料來源：作者整理。

4. 協同反省對談：協同研究夥伴透過交互批判反省，以消除個人知識和個人思考中的盲點。協同反省對談的內容先錄音，再以札記的方式摘錄重點。

5. 省思劄記：省思劄記主要是研究者對研究實施的反省，其內

容包括對現象的觀察與詮釋，所遭遇到的困難與解決之道，以及對行動結果的反省與評價等。

6. 文件：黃瑞琴（2001）指出，文件的蒐集與分析有助於檢驗和增強其他資料來源的證據，如發現文件與觀察或訪談所得資料互相矛盾時，研究者可進一步探究。本研究蒐集的文件種類如表 3 所示。

表 3  
文件種類

文件種類	文件名稱
申請書	申辦教師專業發展評鑑實施計畫、學習社群申請書
會議紀錄	評鑑小組會議紀錄、評鑑推動小組會議紀錄
社群檔案	E 化社群檔案、優化社群檔案、班級經營社群檔案
評鑑檔案	教師評鑑檔案

資料來源：作者整理。

## （二）資料的整理與分析

1. 量化分析方面：本研究針對問卷調查的結果，進行概念的編碼，再將相似意見作次數統計，以百分比呈現問題的嚴重性以及意見的重要性。

2. 質性分析方面：在資料處理與分析方面，本研究參考張芬芬（2010）提出的質性資料分析五階段，進行文字化、概念化、命題化、圖表化和理論化之步驟，補充實際的處理程序，分成以下幾個階段：

（1）轉譯資料成文字檔案（文字化）：研究者將所蒐集的資料，包括觀察、調查、訪談、對談、省思、文件等資料轉譯成文字檔案，產生一份可分析的文本，方便研究者進行資料的分析。

（2）資料依來源做編碼：研究者將蒐集的資料依照資料來源、日期及對象編碼，方便日後做資料的確認與檢索。資料代碼及代表意義列表說明如表 4。

表 4

資料編碼說明表

資料來源	資料代碼	資料意義
問卷調查	問卷，S3	S3 代表編號第三張問卷所陳述之意見
正式訪談	訪談，990513，A17	民國 99 年 5 月 13 日對 A17 的訪談資料
協同反省對談	對談，980114，研究者 L 主任	研究者和 L 主任在民國 98 年 1 月 14 日之協同反省的資料
省思劄記	劄記，990630	研究者在民國 99 年 6 月 30 日之省思劄記，內容包括觀察、對話、感想
文件分析	文件，970618，推動小組會議紀錄	在民國 97 年 6 月 18 日之推動小組會議紀錄文件

資料來源：作者整理。

(3) 檢視資料的正確性：資料經過轉譯為書面之文字稿後，訪談稿交由受訪者比對驗證，就內容的正確性提出想法、建議或修正。此外，研究者將蒐集到的資料進行逐行、逐字的微觀分析，理解資料所傳達的訊息。對於文字不理解處，參閱相關資料進行比較。

(4) 將資料作編碼歸類（概念化）：仔細閱讀原始資料，建立類屬系統，並給予分類特定的名字。本研究利用 NVivo 8 這個質性分析軟體，作為輔助的編碼工具。研究者閱讀資料，連結文獻之理論架構，產生編碼類別。例如在 97 學年度的第一次編碼產生 26 個節點（即質性研究中的類目或範疇），節點名稱如內在需求、外部環境、角色期望、溝通宣導、實作研習、負擔等。

(5) 發現主旨與趨勢（命題化）：研究者再一次閱讀所有的原始資料與主題，遇到資料有類似主題時，歸納相關資料成為同一概念。例如在 97 學年度的第三次編碼，在診斷問題時發現時間不足和增加教師工作負擔，是比較相關的概念，歸納為教師工作負擔重。

(6) 把重要命題繪為圖表（圖表化）：研究者把重要命題繪為圖表，以圖表繼續分析資料，尋找資料裡的關係、重點。例如在 97 學年度推動策略的擬定，以表 5 呈現評鑑問題與相對因應的行動策略。

表 5

評鑑問題與相對因應的行動策略示例

層面	策略	作法	因應問題
目標	溝通說服策略	進行評鑑經驗分享，宣導評鑑內涵	對評鑑方案不信任
結構	參與投入策略	以走動諮詢廣納教師的推動意見	對評鑑方案不信任

資料來源：作者整理。

(7) 以理論解釋研究發現(理論化)：本研究以組織變革理論勾勒出一個深層的解釋架構，並將田野資料統整至架構中，建構「規劃—執行—制度化」的教師專業發展評鑑推動模式。

## 六、研究效度

本研究為提高研究的效度，運用不同方法蒐集資料，運用不同資料來源檢驗資料的真實性，並由不同的人員檢驗結果的可靠性等。具體增加研究效度的做法說明如下：

### (一) 提升研究的內在效度

定位行動研究的目的，利用多重資料檢核，邀請研究參與者查核研究詮釋是否正確，長期且持續觀察，透過省思劄記持續反省以避免個人視框的偏誤，並且邀請批判性諍友討論。

### (二)、提升研究的外在效度

在文本中詳實的描述，詳述研究者的角色，提升所呈現的內容的可讀性，檢討所從事的行動研究。

## 七、研究倫理

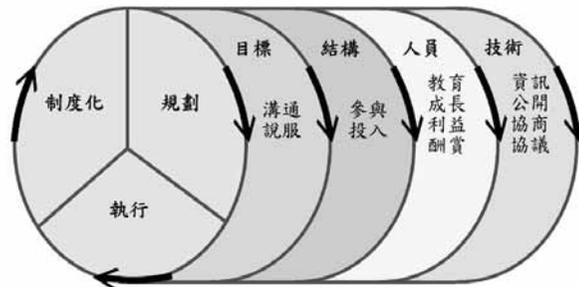
本研究以太陽國小為研究場域，涉及學校組織中的人、事、時、地、物，探索範圍亦包括組織成員的信念及心路歷程，為顧及研究倫理、保障參與成員的隱私及避免可能造成之傷害，研究者採取知情同意、尊重參與成員的意見、參與成員的資料完全保密、資料的蒐集與分析儘量呈現事實真相、互惠原則等措施。

## 肆、研究結果與討論

### 一、第一回的行動結果

本研究採歷程觀點建構教師專業發展評鑑的推動模式，模式係以「規劃、執行、制度化」等三階段循環。在規劃階段，主要的工作是發現評鑑方案推動的問題之後進行問題診斷，並擬定評鑑方案推動的策略。在執行階段，主要的工作是溝通評鑑方案目標，調整評鑑組織結構，提升組織成員動機，並且修正評鑑方法技術。在制度化階段，主要的工作是檢核實施情況，評估成效，保留或微調成效較佳的策略，使其常態化並深植於組織文化中。第一回教師專業發展評鑑的推動模式與策略如圖 1 所示。

圖 1 教師專業發展評鑑的推動模式與策略圖



資料來源：作者整理。

#### (一) 規劃階段

在第一回的規劃階段，C 老師和 L 主任發現教師在教師專業發展評鑑的參與不甚積極，隨即利用教師專業發展評鑑的意見調查和教師訪談等方式診斷問題，結果如下：

##### 1. 教師願意參與專業發展評鑑方案的原因

太陽國小教師願意參與評鑑方案的主要原因有三，包括個人專業成長的需求、學校文化的薰陶，以及環境壓力的因應。在需求方面，老師表示：「有專業成長的需求（訪問，971207，A03）」，「評鑑

指標可以給努力的方向（訪問，971231，A08）」。在文化方面，太陽國小有一種積極成長的文化，同儕共同學習的氛圍，老師表示：「在學校我看到蠻多資深老師的認真精神（訪問，971223，A06）」，「我覺得別人那麼努力，自己也要積極一些（訪問，971231，A08）」。在壓力方面，老師感受到外界環境的壓力，覺得要提升專業以因應時代趨勢。老師提及「評鑑方案是未來的主流趨勢（問卷，S5、S21）」，「沒跟上的話，會被淘汰掉（訪問，980702，A03）」。

### 2. 教師不願意參與專業發展評鑑方案的原因

太陽國小教師不願意參與評鑑方案的原因很多，包括時間有限、信心不足、無法完全滿足個人成長需求，以及書面報告增加工作負擔。在時間方面，有些教師認為教學工作原本繁重，參加方案之後還有許多要配合的活動，例如：「評鑑資料的呈現，需較多時間彙整（問卷，S18）」。在信心方面，部分教師無法信任評鑑方案，例如：「自評與他評的評分量表沒有信度、效度，質疑最後結果的可信度（問卷，S8）」。在成長需求方面，有些教師認為評鑑方案無法提供立即的專業成長，例如：「目前的方式與方向無法提供所需的資源（問卷，S28）」。在負擔方面，有些教師認為評鑑資料的填寫增加工作負擔，例如：「專業發展隨時有在做，參加與不參加的差別只是在於多了許多報表要填，增加負擔（問卷，S24）」。

### 3. 教師願意參與專業發展評鑑方案的條件

根據問卷調查的結果，94%填寫問卷的教師認為在不增加額外的時間及工作、符合成長需求與興趣、法令有所規定、評鑑效率提高、以及有伴時願意參加教師專業發展評鑑。例如：「若能在不再增加負擔，花費額外時間的情況下可參加（問卷，S1、S21、S38）」；「在自己有興趣的小組中，透過經驗分享，實務交流來專業成長（問卷，S11，S14，S16）」。

表 6

## 影響教師參與評鑑方案的因素

排序	參加原因	不參加原因	參加條件
一	個人成長的需求	教師參加評鑑方案的時 間有限	不增加額外的時間及工作
二	學校文化的薰陶	教師對評鑑方案的信心 不足	符合成長需求與興趣
三	環境壓力的因應	評鑑方案無法完全滿足 個人成長需求	法令規定
四		書面報告增加工作負擔	提高評鑑效率
五		法律沒有強制規定	有伴

資料來源：作者整理。

「系統」的研究觀點認為世界上各種事物的存在，都不是孤立的或偶然的堆積；各種構成要素彼此相關，而且能組合出某種合乎規律的整體（侯東成，2001）。謝文全（2003）也認為系統是一種具有整體性的事與物，其組成的各部份交互關聯且相輔相成形成一個整體，並能發揮特定的功能。本研究採取系統觀點，從目標、結構、人員及技術四個層面，擬定策略以因應學校在推動教師專業發展評鑑方案時遭遇的問題。第一回行動策略、作法與因應的問題分析如下表。

表 7

## 第一回行動策略與作法

層面	策略	作法	因應問題
目標	溝通說服策略	分享評鑑經驗，宣導評鑑內涵	對評鑑方案的信心不足
結構	參與投入策略	廣納教師對評鑑的推動意見	對評鑑方案的信心不足
人員	教育成長策略	辦理自評與成長計畫的實作研 習，共同填寫評鑑表單	書面報告增加工作負擔
	利益酬賞策略	建置專業學習社群，相似成長 需求的同儕自訂主題	成長需求無法得到滿足
技術	資訊公開策略	編製評鑑的實施流程圖及表格	參加評鑑的時間有限
	協商協議策略	自尋信任的同儕進行互評，時 間與方式彈性自主	對評鑑方案的信心不足

資料來源：作者整理。

## （二）執行階段

### 1. 溝通說服策略：對全校教師宣導評鑑內涵

太陽國小利用週三進修時間，對全校教師舉辦評鑑理念宣導活動，又安排評鑑經驗分享，聘請外校 L 老師（化名）進行全校性的評鑑宣導。實施結果有正、反面意見，正面反應大部分來自參與評鑑方案的教師，內容包括：聽清楚內容、更了解評鑑程序、更了解評鑑目的。例如：「學校宣導評鑑不是要考核你，心裡的壓力就慢慢減少（訪問，980702，A03）」。負面的反應大部分來自沒有參與評鑑方案的教師，老師說明自己對評鑑議題不感興趣也不認同。例如「A29 認為班級經營的問題，不必等評鑑時間再問，也不必額外的工作（劄記，971004）」。

### 2. 參與投入策略：廣納教師對評鑑的推動意見

太陽國小廣納教師對評鑑的推動意見，採取走動式諮詢，鼓勵教師對話；精簡評鑑會議，並以團體決策找到方案的推動方向。參與投入策略實施以後，L 主任發現教師較能表達不同的意見，例如，「帶領人 A15 有講閱讀可以改成數學（對談，980114，C 老師 L 主任）」；「採取不定時或是路過時聊一下，比那個正式會議效果好（對談，971222，C 老師 L 主任）」。

### 3. 教育成長策略：辦理自評、成長計畫與檔案的研習

太陽國小採實作方式因應教師沒有時間準備評鑑資料，以及不知如何填寫評鑑表格的問題。大部分教師肯定實作研習可以節省時間，老師說：「當場寫自評表有達到減輕負擔的功能（訪問，971231，A08）。」但是也有人不在乎成長計劃，老師說：「我覺得那一張只是資料而已（訪問，980702，A03）。」

### 4. 利益酬賞策略：建置專業學習社群辦理成長活動

太陽國小在學期初安排專業學習社群，鼓勵同一評鑑指標的同儕聚在一起專業對談，提供即時的專業回饋。訪視委員 D 教授肯定學校：「用社群的方式學習，對老師不只有成長，也有凝聚力（文件，980107 評鑑會議）」。但是，也有教師發現無法滿足真正的成長需求而決定退出評鑑方案，老師說：「跟我們實際需要沒有很切合（訪問，971222，A01）」。

### 5. 資訊公開策略：編製評鑑流程圖和評鑑網頁

太陽國小編製評鑑的實施流程圖，建置學校的教師專業發展評鑑網頁，讓受評教師更快速找到自評和互評所需要的表格。教師對評鑑的實施流程圖有如下的看法：「提供評鑑流程和表格，這樣子才知道自己做到哪裡、哪個步驟（訪問，980702，A03）」。然而，評鑑網頁實際的使用率並不高。

### 6. 協商協議策略：教師自尋時間及同儕進行互評

協商協議策略是由受評者自尋信任的同儕進行互評，時間與方式彈性自主。有些老師肯定自尋夥伴比較沒壓力，例如：「班上的英文老師跟我是平輩關係，所以我覺得比較不會有壓力（訪問，980702，A06）。」但是也有老師在尋找互評對象時遇到困難，老師說：「我想請別人入班幫我看，但是大家都很忙（訪問，980702，A04）」。總上，第一回行動策略與結果分析如表 8。

表 8

第一回行動策略與結果

層面	行動策略	因應問題	行動結果
目標	溝通說服策略	對評鑑方案信心不足	能讓教師了解評鑑程序與目的，但對不想參加方案的教師影響有限。
結構	參與投入策略	對評鑑方案信心不足	能減輕教師開會負擔，但是執行者需要花時間去統整大家的想法。
人員	教育成長策略	書面報告增加工作負擔	能讓教師在實作研習中完成表單，但是要注意落實成長計畫。
	利益酬賞策略	無法完全滿足個人成長需求	能讓教師自訂成長主題，但是成長滿足感因小組的運作而有差異。
技術	資訊公開策略	參與評鑑的時間有限	能讓教師知道評鑑時程，但是評鑑網頁的資訊交流功能有限。
	協商協議策略	對評鑑方案信心不足	能讓教師選擇互評的時間與方式，但是評鑑對象難以搭配。

資料來源：作者整理。

### （三）制度化階段

在制度化階段，主要的工作是檢核策略的實施情況，評估成效，進行策略的保留或調整，成為制度的一部分，並深植於組織文化中。

透過參與觀察、分析會議紀錄以及訪談教師等途徑，探究第一回教師專業發展評鑑推動策略的實施結果後，進行策略的保留或調整。

### 1. 目標層面的策略

太陽國小推動教師專業發展評鑑方案的態度積極，能不斷檢討修正，獲得教育部輔導夥伴 L 老師和 K 老師的肯定，也成為太陽國小持續努力的方向。

最可貴的是持續依據本專案成員後設評鑑的回饋意見，不斷修正實施架構與內涵，以符應計畫目標（文件，980622 訪視意見表）。

溝通說服策略的實施結果發現，全校性的宣導能讓參與評鑑方案的教師了解評鑑程序與目的，但對不想參加方案的教師影響有限。對於參與人數的多寡，輔導夥伴 K 老師抱持樂觀態度，認為：「下年度有 36 人繼續參加，人數穩定成長（文件，980622 訪視意見表）」。P 校長主張未來評鑑方案的推動方向：「不貪多，提供參與方案教師最好的專業成長，慢慢擴散（劉記，980622）」。

### 2. 結構層面的策略

參與投入策略的實施結果發現能獲取教師的意見，增加教師對評鑑方案的信心。在評鑑組織結構方面，教育部輔導夥伴 K 老師建議整合相關方案，L 老師建議把評鑑方案巧妙地融合在校內既有的學習社群之中，其意見如下：

校內實施超過六年的教學輔導制度成效深獲肯定，兩者之間的整合與相互增益，是持續辦理的關鍵議題。（文件，980622 訪視意見表）

對於教師專業發展評鑑與其他方案整合問題，評鑑小組暨評鑑推動小組的委員決議：「保留評鑑推動小組和校內評鑑小組，整合專業學習社群和教學輔導教師制度的成長活動（文件，980624 會議紀錄）。」

### 3. 人員層面的策略

教育成長策略的實施結果發現，實作研習能減輕書面報告的負擔，但要落實成長計畫的執行。利益酬賞策略能讓教師自訂成長主題，但是成長滿足感因小組的運作而有差異，未來要更關心小組的運作情形。在評鑑小組暨評鑑推動小組的會議上，委員討論成長活動的安排：

委員決議週三下午配合學校行政處室所辦理的全校共同研習，週五下午可以進行分組研習活動。儘量安排參加教師專業發展評鑑的老師，週五下午有一節或二節的科任課，以做為同儕對談、小組研習、評鑑資料整理等活動的時間（文件，980624 會議紀錄）。

### 4. 技術層面的策略

資訊公開策略的實施結果發現，教師能知道評鑑時程但是未能積極利用評鑑網頁，而且尚有部分教師未能及時完成評鑑工作。對此教育部輔導夥伴 L 老師認為：「時間不足，製作檔案費時費力，老師求好心切，難免裹足不前（文件，980520 訪視意見表）」。此外，協商協議策略的實施結果發現評鑑的時間與對象難以搭配，回饋深度不足等問題。輔導夥伴 L 老師建議「提供新生上路的優惠措施，已參加多年的夥伴可進行不同的評鑑程序（文件，980520 訪視意見表）」。在評鑑暨評鑑推動小組會議上，委員決議下一年度的評鑑流程如下：

分成兩個方式進行，初任教師或初次參加教專的老師進行一年一評的評鑑流程（自評→互評→評鑑小組內部評鑑），其他老師則採用兩年一輪的評鑑方式（文件，980624 會議紀錄）。

## 二、第二回的行動結果

### （一）規劃階段

根據第一回評鑑方案的推動結果發現，太陽國小在教師專業發展

評鑑的推動上的問題包括：教師未能及時繳交評鑑檔案，評鑑功能有限以及教師參與率未能明顯提升的問題。本研究仍舊採取系統觀點，從目標、結構、人員及技術四個層面，擬定第二回合的行動策略。第二回行動策略、作法與因應的問題如表 9。

表 9

第二回行動策略與作法

層面	策略	作法	因應問題
目標	情境操弄策略	在各項會議對教師及家長分享評鑑議題，擴散評鑑氛圍	教師參與評鑑人數未能明顯提升
結構	逐步漸進策略	整合教學輔導、教師專業發展評鑑以及專業學習社群三方案	教師參與評鑑人數未能明顯提升
人員	支持協助策略	教師在社群活動中與多位社群成員進行對談獲得回饋	評鑑功能有限
技術	簡便易行策略	每次活動後完成一張省思與回饋單，集結成評鑑檔案	教師未能及時繳交評鑑檔案

資料來源：作者整理。

## （二）執行階段

1. 操弄情境策略：對教師及家長分享評鑑議題，擴散評鑑氛圍  
 太陽國小採取情境操弄策略邀請家長代表參加評鑑推動小組，了解評鑑方案的運作情形，獲得家長的理解與回饋。家長會副會長了解教師參與評鑑方案的人數後，表達關切與期許，他在會議上說：「我們希望老師能夠有教學的交流，不要有班級的落差（文件，990308 會議紀錄）。」太陽國小也在教師晨會時間分享教學議題，肯定老師的創意與智慧。教師感受到正向積極的組織文化，例如：A08 認為：「表揚好的事情，讓大家有方法去進行，不會感到害怕（劄記，990522）」。

2. 逐步漸進策略：整合教學輔導、教師評鑑以及專業學習社群三方案

太陽國小採取逐步漸進策略，整合教師專業發展評鑑、教學輔導教師以及專業學習社群三方案。成長方式的整合，是在社群發揮專業

發展評鑑的精神，用多種方式檢視自己的教學，並針對不足之處再做成長。評鑑方式的整合，是初任教師和新進教師搭配教學輔導制度，在多次的教學觀察中，會有一次對夥伴教師進行較完整的觀察，作為教師專業發展評鑑的成果。對連續參與兩年以上的教師則採多元評鑑，可以是教學檔案或是教師蒐集學生與家長反應的省思檔案。

### 3. 支持協助策略：多位社群成員給予教師教學回饋

太陽國小運用支持協助策略，社群成員彼此給予教學回饋。在社群活動中每個人都分享經驗，在活動結束前，還要為二到三個夥伴寫出回饋建議，互相給予前進的動力。對於同儕回饋，A16說：「同儕的回饋單可以有立即肯定的效用（劄記，990401）」；A21說：「回饋就是一句話不嫌少，二句話不嫌多（劄記，990709）」。參與教師專業發展評鑑的教師在做完觀察或檔案後，在隨後的社群活動中分享教學經驗，省思自己的教學，也得到他人的回饋與建議，這可以說是在社群活動中產生了自我評鑑與互儕互評的功能。

### 4. 簡便易行策略：把教師同儕評鑑融入社群運作中，作簡要記錄

太陽國小運用簡便易行策略，在社群活動中進行自我評鑑、同儕評鑑，每次活動後將自我省思與同儕對談結果填寫在一張簡要的省思與回饋紀錄，集結成個人檔案。大家當場完成省思與回饋，教師對評鑑檔案的觀感改變，A07說：「文書資料少，資料簡化，而且馬上寫好了（劄記，990712）」。

第二回教師專業發展評鑑推動策略的實施結果如表 10。

表 10

### 第二回行動策略與結果

層面	行動策略	因應問題	行動結果
目標	情境操弄策略	教師參與評鑑人數未能明顯提升	獲得家長的理解與回饋，營造正向積極的文化，讓老師感受到專業要求的壓力。
結構	逐步漸進策略	教師參與評鑑人數未能明顯提升	能整合教師專業發展評鑑、教學輔導以及專業學習社群的人員與資源，維持教師專業發展評鑑的參與人數。

（續下頁）

層面	行動策略	因應問題	行動結果
人員	支持協助策略	評鑑功能有限	能刺激教師省思教學精進之道，讓教師得到多位社群成員的回饋與建議。
技術	簡便易行策略	教師未能及時繳交評鑑檔案	能讓教師在每次的社群活動中進行省思與回饋，提升評鑑檔案的完成率。

資料來源：作者整理。

### (三) 制度化階段

#### 1. 目標層面的策略

第二回教師專業發展評鑑推動策略的實施結果，發現情境操弄策略可以獲得家長與教師對評鑑方案的理解與回饋，營造正向積極的組織文化，讓部分老師感受到專業要求的壓力。未來擴大教師參與的作法是在教師逐步形成互信機制後，推廣教師專業發展評鑑的優點，促進學校成員主動積極參與。在教師專業發展評鑑推動暨評鑑小組的會議上，小組成員針對未來宣導評鑑方案，擴大教師參與的策略做過如下的討論：

A31：老師可能不知參加的好處，所以要由有參加的老師多多分享。

A32：評鑑方案只是成長的方式一，不參加不代表不成長。推廣要兼顧未參加者的研習需求，所以辦研習時也要兼顧全校教師的利益（文件，990308 會議紀錄）。

#### 2. 結構層面的策略

以逐步漸進策略整合教師專業發展評鑑、教學輔導教師以及專業學習社群的人員與資源，能提升教師專業發展評鑑的參與人數，讓不同年資的教師利用不同的評鑑方式獲得專業回饋，未來仍然採取方案整合的方式，持續推動（文件，990625 會議紀錄）。

#### 3. 人員層面的策略

支持協助策略能刺激教師省思教學，得到多位社群成員的回饋與建議，但是針對評鑑指標給予具體回饋的作為仍待加強。在教師專業發展評鑑推動暨評鑑小組的會議上，小組成員針對自我省思和同儕回

饋做過如下的討論：

在多次的社群活動中，記錄個人省思與同儕回饋，看得到專業成長的歷程，但是無法得知對教學的實際助益。以後要提醒教師自我省思的內容應對應成長規準與教學成果（文件，990625 會議紀錄）。

#### 4. 技術層面的策略

簡便易行策略能讓教師在每次的社群活動中進行省思與回饋，分散文書工作的負擔，提升評鑑檔案的完成率。在教師專業發展評鑑推動及評鑑小組會議上，小組成員檢討方案整合策略的缺失，發現很多老師呈現了觀察會談紀錄和專業成長紀錄，卻少了教師專業發展評鑑的綜合報告。小組成員做過如下的討論：

以教學觀察為評鑑方式者，有觀察前後的會談紀錄，在社群中分享教學經驗者，有多次同儕的回饋意見。形成性的互評紀錄很多，但是缺了最後的綜合報告，以後要排定時間和互評對象對話，並填寫綜合報告表（文件，990625 會議紀錄）。

### 三、教師專業發展評鑑推動模式與策略之討論

#### （一）教師專業發展評鑑推動模式的討論

本研究在規劃、執行和制度化等階段，分別進行目標、結構、人員和技術等層面的檢視，以溝通評鑑方案目標、調整評鑑組織結構，提升組織成員動機，以及修正評鑑方法技術。模式的推動階段和部分學者的研究發現相似，例如李昆璉（2007）將個案學校建構教師專業發展評鑑之歷程分為評鑑準備、評鑑實施、評鑑總結、評鑑檢討與改進四階段。林宜廷（2011）描述個案學校建構教師專業發展評鑑的發展歷程，也是包括醞釀期、準備期、發展期、評鑑實施期、專業成長期等五個階段。

組織變革的相關研究顯示，人員與技術變革重要，結構變革、

目標變革也很重要。例如，許耀昇（2008）建議企業在進行組織變革與創新的同時，也應適時地調整組織結構，以利組織變革與創新的發展。然而國內教育組織變革活動的相關研究顯示人員變革的偏重，例如張夏平（2008）發現台南市國民中小學在學校組織變革的途徑，是以技術與人員途徑為主要的途徑。本研究進行目標、結構、人員和技術為內涵的教師專業發展評鑑的推動模式，發現從多元面向進行變革活動是可行的。

## （二）教師專業發展評鑑推動策略的討論

### 1. 溝通評鑑方案目標的策略

在第一回行動策略中發現，溝通說服的行動策略能讓參與評鑑方案的教師了解評鑑程序與目的，但對不想參加方案的教師影響有限。Kotter 和 Cohen（2002）明白指出，良好的分析結果很少能撼動人心，它會改變想法，但無法引爆變革的行動，Kotter（1996）指出變革的第一步驟是升高危機意識。太陽國小幾年來處於額滿學校的優勢，危機意識與專業發展的迫切性也尚未顯現，所以老師認為參加評鑑方案成為可有可無，甚至多一事不如少一事。

在第二回行動策略中發現，情境操弄策略可以獲得家長與教師對評鑑方案的理解與回饋，營造正向積極的組織文化，並讓部分老師感受到專業要求的壓力。誠如吳麗君、楊先芝（2009）的研究發現一樣，教師專業發展評鑑在沒有胡蘿蔔也沒有棒子的環境下，就像是沒有牙齒的老虎，推展評鑑方案只能靠行政人員的智慧。太陽國小兼採胡蘿蔔與棒子文化，一方面對家長和老師讚揚教師的優質表現，另一方面轉達家長和外界環境對教師專業的期許，可以提升教師對專業發展的危機意識。

### 2. 調整評鑑組織結構的策略

顏國樑（2003）和張德銳（2004）都認為教師評鑑系統應以教師為主體，應邀集教師廣泛參與，才能使評鑑設計具有實用性和可行性。然而，研究者發現教師專業發展評鑑之規劃與推動有其專業性，評鑑之規劃會議若是次數過多或是時間過長，容易成為教師額外的負擔。太陽國小許多參與評鑑方案的教師指出自己突然增加好多角色，例如受評者、互評者、評鑑小組委員，還有評鑑推動小組委員，讓參

與評鑑方案附帶也要參與許多會議，成為老師的負擔。有些老師因為沒有興趣進行評鑑規劃而退出評鑑方案，有些老師雖然參與會議卻無力積極回應。

太陽國小運用逐步漸進策略，推動以邁向社群為目標的教師專業發展評鑑，以社群整合學校既有的教學輔導教師制度與教師專業發展評鑑方案。許多學者也主張逐步漸進策略，例如張德銳（2004）主張專業發展導向教師評鑑制度的推動宜由小範圍到大範圍，逐步實施。

### 3. 提升組織成員動機的策略

太陽國小利益酬賞策略的運用呼應許多教師評鑑的相關研究，例如林文文（2010）的調查研究發現，校長經常使用專家參照、獎賞激勵，教師對教師專業發展評鑑的抗拒較低。Repici（2008）的調查結果顯示，教師和行政人員渴求在組織裡有對專業發展的支持性學習系統。以支持協助策略推動教師專業發展評鑑，可以促進專業發展，也可以將社群研討內容應用於教學實務，這樣的研究結果和 Moran（2007）以及 Sutton（2008）的研究相似，他們發現在合作的環境下，最容易溝通、建立共識、分享、回饋。

### 4. 修正評鑑方法技術的策略

Annunziata（1997）認為行政人員在進行教學觀察之前，應告知教師評鑑的規準，並訂定評鑑時程，引導教師依序完成評鑑工作。顏國樑（2003）也認為教師評鑑手冊可以作學校實施的參考，進而提升實施教師評鑑的效果。太陽國小編製評鑑的實施流程圖與評鑑表格，研究結果顯示資訊公開策略能讓教師知道評鑑的流程，不但能依序完成評鑑工作，心裡也較安心不驚慌。

協商協議策略的研究結果顯示，教師能彈性選擇互評的時間與方式，但是部分老師感受到評鑑時間與對象難以搭配，有些資深老師感到得到的回饋深度不足。陳俊龍（2010）的研究也發現年齡較輕與服務年資較淺者，在教師評鑑試辦前後專業成長改變顯著高於年長與服務資深教師。Danielson 和 McGreal（2000）提出差異化的評鑑系統，以因應初任教師、資深教師以及不適任教師的不同需求，值得考慮。

太陽國小整合評鑑方案和學習社群方案，採用簡單易行的評鑑暨社群活動紀錄。許多研究者也都建議簡單易行策略，例如李坤調

(2006) 建議教師專業發展評鑑的推動應整合相關工作、融入其他教育方案可以減少教師的工作負擔。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

(一) 太陽國小推動教師專業發展評鑑的模式包含階段、內涵與策略

本研究以社會系統理論、組織變革理論和教師評鑑理論為基礎，根據研究發現，提出學校推動教師專業發展評鑑歷程為：規劃、執行及制度化等三個階段。在規劃階段，發現評鑑方案推動的問題之後進行問題診斷，並採取系統觀點，從目標、結構、人員及技術四個層面，擬定策略以因應學校在推動教師專業發展評鑑方案時遭遇的問題。在執行階段，溝通評鑑方案目標，調整評鑑組織結構，提升組織成員動機，並且修正評鑑方法技術。在制度化階段，檢核實施情況，評估成效，讓具有成效的推動策略常態化，成為制度的一部分。

(二) 太陽國小因應教師專業發展評鑑的推動問題而擬定十個策略

太陽國小因應教師專業發展評鑑的推動問題，在第一回教師專業發展評鑑行動研究中，擬定教師專業發展評鑑的推動策略有六，分別是以溝通說服策略以及參與投入策略因應教師對評鑑方案信心不足的問題；以教育成長策略因應書面報告增加工作負擔的問題；以利益酬賞策略因應評鑑方案無法完全滿足個人成長需求的問題；以資訊公開策略以及協商協議策略因應教師參與評鑑方案時間有限的問題。太陽國小檢討修正第一回教師專業發展評鑑的推動策略，擬定第二回教師專業發展評鑑的推動策略有四，分別是以情境操弄策略以及逐步漸進策略因應教師專業發展評鑑的參與人數未能提升的問題；以支持協助策略因應評鑑功能有限的問題；以簡便易行策略因應教師未能及時繳交評鑑檔案的問題。

## 二、建議

### （一）對教育行政機關的建議

#### 1. 整合相關資源，實施區分化的教師專業發展評鑑

建議行政機構整合教學輔導教師方案，教師專業發展評鑑方案和教師專業學習社群方案的資源實施區分化的教師評鑑，讓不同教學經驗的教師能採取適當的專業發展評鑑方式，獲得適切的專業成長。

#### 2. 加強評鑑方案的宣導以喚起教師追求專業精進的意識

建議教育行政機關提出實施成效，爭取立法機構的支持，取得法源依據以利教師專業發展評鑑的推動。此外，加強對於利害關係人的宣導，澄清教師專業發展的意義、價值及社會期望，以凝聚共識、爭取支持，獲得教師之認同。

### （二）對國民小學的建議

#### 1. 以「規劃、執行、制度化」的歷程模式推動教師專業發展評鑑

建議國民小學在推動教師專業發展評鑑時運用「規劃 - 執行 - 制度化」的循環歷程，「目標、結構、人員及技術」的推動內涵，找出最適合自己學校的推動策略，有效推動教師專業發展評鑑，提升教師專業發展，促進學生學習。

#### 2. 適時運用溝通說服策略和情境操作策略以溝通評鑑方案目標

建議國民小學在宣導評鑑方案時，可以適時運用溝通說服策略和情境操作策略，利用管道向家長與教師說明評鑑的相關訊息，讓教師知道家長對專業的期許，讓家長知道教師對專業的努力，增進教師專業成長內在與外在驅力。

#### 3. 有效運用參與投入策略和逐步漸進策略以調整評鑑組織結構

建議國民小學在協調評鑑組織結構時，能吸納校內有興趣也有能力的教師形成領導團隊，集思廣益建構評鑑方案；也可以整合相關的專業進修方案，逐年擴大評鑑方案的參與人數，並以歷年參加過教師專業發展評鑑的教師為種子，領導各種專業成長社群發揮評鑑的精神，進行專業對談、省思與回饋。

#### 4. 持續運用教育成長、利益酬賞和支持協助等策略以提升組織

### 成員動機

建議國民小學在提升組織成員動機方面，可以持續運用教育成長策略、利益酬賞策略和支持協助等策略，讓教師獲得省時、省力又有效的專業成長，帶動風氣形塑學習型組織文化，激勵更多教師參與教師專業發展評鑑。

### 5. 妥善運用資訊公開、協商協議和簡便易行等策略以修正評鑑技術

建議國民小學在修正評鑑技術方面能妥善運用資訊公開策略、協商協議策略和簡便易行等策略，讓工作繁忙或時間不足的教師也能有充裕的時間進行教學研究，並在規劃的時間中完成評鑑工作。

### （三）對未來研究的建議

#### 1. 研究主題值得再深入探討

本研究採取行動研究在學校現場推動教師專業發展評鑑，以探究其推動模式與策略結果，雖然具有評鑑實務及學術研究的原創價值，仍需更多研究共同探究，進行模式與策略的修正與調整。例如，蒐集更多個案學校的推動歷程資料，修訂教師專業發展評鑑的推動模式，讓實務工作的應用能更趨成熟，或是進行教師專業發展評鑑推動策略資料庫的建立，清楚說明各種推動策略的適用時機、原理、可能產生的效果等，以達理論與實務相輔相成之功效。

#### 2. 研究對象有待擴大範疇

本研究以北部地區的某一國小為對象，未來研究可以探討其他區域學校的推動模式與策略，例如南部地區、花東地區學校的推動模式與策略，其他學校層級的推動模式與策略，例如國中、高中職的推動模式與策略，以及其他教育單位的推動模式與策略，例如教育部、地方教育局的推動模式與策略，甚至以其他角色做為變革經紀人的推動模式與策略，例如以校長、教師會為變革經紀人的推動模式與策略，將可能會有更深入性或差異性的研究發現。

## 參考文獻

- 石璧菱（2003）。國民小學實施學校本位教師評鑑之研究—以桃園為例（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院，臺北市。〔Shih, P. L. (2003). *A study on implementing school-based teacher evaluation in Taoyuan elementary schools* (Unpublished master's thesis). National Taipei Teachers College, Taipei.〕
- 吳和堂（2007）。教師評鑑理論與實務。臺北市：高等教育。〔Wu, H. T. (2007). *Teacher evaluation: Theories and practices*. Taipei: High Education.〕
- 吳勁甫（2011）。從社會系統的觀點論學校組織再造。研習資訊，28（2），21-28。〔Wu, C. F. (2011). Discourse the reorganization of school from the point of view of social system. *Inservice Education Bulletin*, 28(2), 21-28.〕
- 吳麗君、楊先芝（2009）。教師專業發展評鑑的文化故事。教育資料與研究，89，89-118。〔Wu, L. G., & Yang, S. J. (2009). The culture of teacher evaluation for professional development. *Journal of Educational Resources and Research*, 89, 89-118.〕
- 李玉惠（2003）。國民中學學校革新的社會動力研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。〔Lee, Y. H. (2003). *A study of social dynamics in junior high school innovation* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei.〕
- 李坤調（2006）。國民小學教務主任推動教師專業發展評鑑之個案研究—以臺北縣試辦學校為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。〔Li, K. T. (2006). *A case study of evaluating teachers' professional development by director of academic affairs in elementary schools: An example of the pilot school in Taipei County* (Unpublished master's thesis). National Taipei University of Education, Taipei.〕
- 李昆璉（2007）。國小教師專業發展評鑑歷程之個案研究—石頭坑的故事（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

- [ Li, K. L. (2007). *A case study of evaluating teachers' professional development in elementary schools: A story about Stone Pit* (Unpublished master's thesis). National Hsinchu University of Education, Hsinchu. ]
- 李明怡 (2006)。宜蘭縣國民小學實施學校本位教師評鑑之研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮市。[ Lee, M. Y. (2006). *The study on implementing school-based teacher evaluation systems in I-Lan elementary schools* (Unpublished master's thesis). National Hualien University of Education, Hualien. ]
- 李明堂 (2006)。學校組織變革歷程及管理策略之研究 (未出版之博士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。[ Li, M. T. (2006). *The study on the school organization change process and management strategy* (Unpublished doctoral dissertation). National Pingtung University of Education, Pingtung. ]
- 林文文 (2010)。國民小學校長權力運用與教師抗拒變革之研究—以教師專業發展評鑑政策推動為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學，臺中市。[ Lin, W. W. (2010). *The study of elementary school principals' power use and teachers' resistance to change: A case for using promotion of the teacher professional development evaluation policy* (Unpublished master's thesis). Feng Chia University, Taichung. ]
- 林宜廷 (2011)。國民小學校長領導「教師專業發展評鑑」之個案研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。[ Lin, Y. T. (2011). *A case study of principal leadership on teacher profession development evaluation* (Unpublished master's thesis). National Chung Cheng University, Chiayi. ]
- 林明地 (2002)。校長學—工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。[ Lin, M. D. (2002). *Principleship Studies: Work analysis and role research orientation*. Taipei: Wu Nan. ]
- 林進財 (2008)。教學評鑑理論與實施。臺北市：五南。[ Lin, J. C. (2008). *The theory and implementation of teaching evaluation*.

- Taipei: Wu Nan. ]
- 林煥民（2007）。我國推行教師專業評鑑政策之研究。**教育政策論壇**，**10**（3），103-142。〔Lin, H. M. (2007). The study of the policy of the teacher professional evaluation. *Educational Policy Forum*, 10(3), 103-142. ]
- 侯東成（2001）。社會系統理論的理論發展契機探索。**暨大學報**，**5**（1），89-114。〔Hor, D. C. (2001). A turning point of social system theory: Self-organization & self-reference. *The National Chi Nan University Journal*, 5(1), 89-114. ]
- 范熾文（2004年8月）。學校組織變革的策略與做法：知識經濟觀點。「現代教育論壇」發表之論文，臺中師院，臺中市。〔Fan, C. W. (2004). The strategy and practice of school organization change: Based on knowledge economic. Paper presented at the *Contemporary Education Forum*. National Taichung University of Education, Taichung. ]
- 孫志麟（2004）。**教育政策與評鑑研究—追求卓越**。臺北市：學富文化。〔Sun, Z. L. (2004). *The study of educational policy and evaluation-Pursuit of excellence*. Taipei: Pro-Ed. ]
- 張芬芬（2010）。質性資料分析的五步驟：在抽象階梯上爬升。**初等教育學刊**，**35**，87-120。〔Chang, F. F. (2010). The five steps of qualitative data analysis: Climbing up a ladder of abstraction. *Journal of Primary Education*, 35, 87-120. ]
- 張夏平（2008）。**學校組織變革與教師專業發展關係之研究—以臺南市國民中小學為例**（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。〔Chang, H. P. (2008). *The study on the relationship between school organizational change and teachers professional development in the elementary and junior high schools: A case of Tainan city* (Unpublished doctoral dissertation). National University of Tainan, Tainan. ]
- 張新仁（2003）。**學習與教學新趨勢**。臺北市：心理。〔Chang, S. R. (2003). *The new trends in learning and teaching*. Taipei: Psychology ]

- 張德銳（1992）。形成性教師評鑑模式初探。臺灣教育，504，18-24。〔Chang, D. R. (1992). The study of formative teacher evaluation model, *Taiwan Education*, 504, 18-24.〕
- 張德銳（2004）。專業發展導向教師評鑑的規劃與推動策略。教育資料集刊，29，169-193。〔Chang, D. R. (2004). Professional development-oriented teacher evaluation plans, and the strategies. *Bulletin of the National Institute of Education Resources and Research*, 29, 169-193.〕
- 張德銳（2006）。形成性教師評鑑系統的研發、推廣、研究與實施展望。初等教育學刊，23，1-26。〔Chang, D. R. (2006). The development, extension, research, and implementation prospects of formative teacher evaluation. *Journal of Primary Education*, 23, 1-26.〕
- 張慶勳（1996）。學校組織行爲，臺北市：五南。〔Chang, Q. X. (1996). *Organizational behavior in schools*. Taipei: Wu Nan.〕
- 教育部（2009）。教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點。臺北市：作者。〔Ministry of Education. (2009). *The implementation principals of evaluation teacher for professional development*. Taipei: The Author.〕
- 許耀昇（2008）。組織變革、組織創新、組織結構與組織績效關係之研究（未出版之博士論文）。國立成功大學，臺南市。〔Hsu, Y. S. (2008). *The study of organizational change, organizational innovation and organizational structure on organizational performance* (Unpublished doctoral dissertation). National Cheng Kung University, Tainan.〕
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。臺北市：五南。〔Chen, X. M. (2002). *Qualitative social science research*. Taipei: Wu Nan.〕
- 陳俊龍（2010）。教師專業發展評鑑下的教師專業成長之研究。學校行政雙月刊，66，188-207。〔Chen, J. L. (2010). A study on teacher professional growth under the teacher professional development evaluation. *School Administration*, 66, 188-207.〕

- 鈕文英 (2006)。教育研究方法與論文寫作。臺北市：雙葉 [ Niu, W. Y. (2006). *Educational research methods and thesis writing*. Taipei: Yeh yeh. ]
- 黃瑞琴 (2001)。質的教育研究法。臺北市：心理。 [ Huang, R. Q. (2001). *Qualitative educational research method*. Taipei: Psychology. ]
- 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 (未出版之碩士論文)。臺中教育大學，臺中市。 [ Yang, L. J. (2005). *The study of Taichung city elementary school educators' perspectives on teacher evaluation* (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of National Education, National Taichung Educational University, Taichung. ]
- 廖春文 (2004)。學校組織變革發展整合模式之探討。教育政策論壇，7，131-166。 [ Liao, C. W. (2004). The study of integrative model of school organizational change and development. *Educational Policy Forum*, 7, 131-166. ]
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等。 [ Hsieh, W. C. (2003). *Educational administration*. Taipei: Higher Education. ]
- 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。 [ Yen, K. L. (2003). Discuss the strategies of teacher evaluation from the viewpoints of teacher professional development. *Bulletin of National Institute of Educational Resources and Research*, 28, 259-286. ]
- 羅國基 (2007)。竹苗地區國小教育人員對「試辦中小學教師專業發展評鑑計畫」意見之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。 [ Lo, K. C. (2007). *A study of the elementary educational personnels' opinion on the proposal of advancing teachers' professional development evaluation' in Hsinchu and Miaoli area* (Unpublished master's thesis). National Hsinchu University of Education, Hsinchu. ]
- Amidon, T. M., & Debra, M. (2001). *Innovation strategy for the knowledge*

- economy: The Ken Awakening*. Stoneham, MA: Utterworth-Heinemann.
- Annunziata, J. (1997). Linking teacher evaluation and professional development. In J. H. Stronge (Ed.), *Evaluation teaching: A guide to current thinking and best practice*. (pp. 288-301). Thousand Oaks, California: Crowin Press, Inc.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General strategies for effecting changes in human system. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Danielson, C., & McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation to enhance professional practice*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization Improvement*. New Jersey: Prentice -Hall.
- Getzels, J. W., Lipham, J. M., & Campbell, R. F. (1968). *Educational administration as a social process: Theory, research, practice*. New York: Harper & Row.
- Hall G. E., & Hord S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. New York: State University of New York Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moran, C. C. (2007). *Teachers' perceptions of a 360-degree feedback process* (Unpublished doctoral dissertation). University of San Diego, California.
- Repici, B. (2008). *Implementing a teacher evaluation system that promotes organizational learning patterns in school district A* (Unpublished doctoral dissertation). Rowan University, New Jersey.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs,

Prentice Hall.

Scriven, M. (1973). *Educational evaluation: Theory and practice*. Belmont, California: Wadsworth.

Stronge, J., & Tucker, P. (2003). *Handbook on teacher evaluation: Assessing and improving performance*. New York: Eye on education.

Stronge, J. H. (1995). Balancing individual and institutional goals in educational personal evaluation: A conceptual framework. *Studies in Educational Evaluation, 21*, 131-151.

Sutton, S. R. (2008). *Teachers' and administrators' perceptions of teacher evaluation* (Unpublished doctoral dissertation). Wilmington University, Delaware.