

國立教育研究院籌備處
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

學校實施教師評鑑制度之探討

指導教授：吳政達 教授

組 員：林銘山 潘豐富 黃和宗
林水順 林正忠 鄭富仁

學校實施教師評鑑制度之探討

壹、緒論

隨著社會日趨開放多元，教育品質的提升一直是教育界、學術界與社會各階層關注的焦點。在提升各級學校教育品質的聲浪中，就屬國民中小學階層的提升，最受各方重視，因為國民教育屬於義務教育，教育品質的良窳將對各級學校產生關鍵性的影響，對全國教育品質的優劣亦產生深遠的影響。因此，如何讓國民中小學教師知覺自己教學的情況，做為改進、調適的依循方針，進而帶動整體教育品質的提升，就扮演相當關鍵的角色。

隨著教師來源管道的多元化，學校如何建立一套系統性、有指標性的評鑑制度來評鑑教師教學表現，為當務之急。在此基石下，建立具有公信力的教師評鑑制度，並落實教師教學評鑑工作，有助於了解教師的教學表現，且將成為教育改革成敗的重要因子。一個成功的教學評鑑不但可以協助教師改進教學，而且可以做為處理不適任教師的依據（Harris, 1986；Iwanicki, 1990）。Sergiovanni Starratt（1988）認為教學評鑑的目的除了改進教師教學外，並可將獲得的結果作為行政的績效考核、聘約、績效給付及在職教育等有關決定。此論點與國內學者高強華（民 84）、張德銳（民 85）等論法一致。

一、研究動機

實施五十年的教師成績考核工作，卻未能建立一套具體可行且具公信力的教師評鑑制度；在面對師資培育管道多元化、教育績效責任的重視，及教師在職進修等趨勢影響下，實有必要從傳統文化特性中，建立一套符合國情之教師評鑑制度，協助教師迎接新世紀的挑戰（傅木龍，民 88）。教育部研擬中小學教師分級制度，藉以提昇教學績效及教師專業成長，改變僅見形式的總結性考核，故在倡導教師分級制度之前，宜著重教師評鑑制度之建立。評鑑是決定績效或品質的有效方法，它可廣泛運用在公共政策、社會福利、教育視導、課程與教學各領域。我國教育評鑑制度實施多年，學校評鑑、課程評鑑、教學評鑑已累積不少經驗（黃三吉，民 87）。此為本研究動機之一。

每年度實施的「教師成績考核」辦法有所偏失（張德銳，民 85），常見之現

象：只要不違反考核辦法中四條一款所規定的消極條件，人人均可列甲等。如此的考績制度，與獎優汰劣之目的無法達成，同時學校在處理不適任教師，亦缺乏客觀、可靠、有效之工具，以作為處理之依據。為回應此問題，更需建立適切可行的教師評鑑制度。目前國內並未建立並實施正式的教師評鑑制度，對於教師評鑑的概念、理論及實務尚屬新興萌芽階段(歐陽教等人，民 81)。根據研究者實際蒐集文獻資料之結果顯示，目前國內教師評鑑相關研究及文獻並不多，且大多引用國外文獻，而較少植基本土性的實證性研究；相較於美英教師評鑑制度之普及現象，顯然有更多加強的空間，有探索之必要，此為本研究動機之二。

二、教師評鑑的意義

根據謝文全(民 78)認為，評鑑是對事象加以審慎的評析，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(民 86)亦認為，教育評鑑是對教育現象或活動，透過蒐集、組織、分析資料，加以描述與價值判斷的歷程。歐陽教、張德銳(民 82)將教師評鑑界定為：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，以了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。換言之，其意義包括以協助教師改進的專業成長導向，以及作為教師任用獎懲依據的績效導向的意涵。綜而觀之，教師評鑑意義為：教師評鑑系指兼顧教師績效表現和專業成長等內涵，針對教師表現所做的價值判斷和決策的歷程。

三、教師評鑑的目的

教師評鑑的目的為何？在定義教師評鑑時也約略提及。「決定評鑑目的」是教師評鑑工作中最重要的一環。目的不同，則教學評鑑的規準以及歷程勢將隨之而異；目的選擇錯誤，無論評鑑手段如何有效，還是會一無所獲(陳美博，民 89)。足見評鑑目的在評鑑工作上的重要性了。以下將各學者所提出之對教師評鑑目的加以說明，然後再綜合歸納。

Stake (1989) 認為有四：

1. 提供獎勵與改進的資料。
2. 對於新職位或保留舊職位時，可協助選擇最適任教師人選。
3. 協助教師持續的專業發展。
4. 促使了解學校的整體運作。

Natriello (1990) 提出教師評鑑目的有三：

1. 評鑑能控制或影響個人在職位上的表現。
2. 評鑑可用來控制個人在職位上的任免。
3. 作為教師資格檢定的依據。

換言之，教師評鑑包括下列四個目的：

1. 績效：確保有效能的教師在教室中教學。
2. 專業成長：促進新進教師與現任教師的專業成長。
3. 學校革新：促使學校改善教學品質和增進學生學習成果。
4. 遴選教師：確保聘雇品質最佳教師。

亦有學者認為教師評鑑的目的包括形成性與總結性兩方面 (Turet & Clift, 1988)

1. 形成性目的：透過評鑑過程釐清教師在教學上的優缺點及需求，協助教師改善教學及專業發展。
2. 總結性目的：將評鑑的結果作為遴聘教師、教師升遷、教師調動及解聘不適任教師的依據。

國內學者 (歐陽教、張德銳, 民 82) 研究亦持相似的見解，認為教師評鑑的目的，可以分形成性及總結性兩方面。在形成性目的方面：教師評鑑可協助教師改進教學，促進教學革新，以提高教學效果達成教學目標，並且可以就教師教學表現的弱點提供教師適當的在職進修課程和規劃，以促進教師專業發展。在總結性目的方面：作為僱用教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優秀教師以及處理不適任教師依據，藉以促進學校人事的新陳代謝。

綜上言之，教師評鑑目的深究其字義包含評估其表現績效與促進個人專業發展；換言之，教師評鑑的目的涵蓋維持性和發展性的層面，其包括了：

1. 教師的篩選；
2. 証照的頒授；
3. 初任教師的評量；
4. 教師任期的決定；
5. 教師專業的發展；
6. 教師生涯的進階；
7. 學校改革等七大目的。

貳、現況分析

教師評鑑是對教師的表現，尤其是教師在教室中的教學表現，加以審慎的評審分析，以衡量其優劣得失及其原因，據以決定如何改進教師表現或策劃教師專業發展的過程（張定貴，民 88）。亦可界定為「依據審慎訂定的規準，對教師的教學表現的做評斷與決定的歷程。」其主要意義在於藉由評鑑的實施，讓教師在評鑑的過程中得到回饋，了解教學的優缺點，並協助教師改善教學品質，進而促進專業發展的歷程。

一、實施教師評鑑制度的主要原因，可歸納以下：

（一）師資培育多元化

因師資培育管道暢通，教師來源大增。教育學程所培養的學生，修畢規定學分後，是否有能力擔任學校的教學與導師工作？學校聘任教師是否有一定審核標準？如同行政院教育改革審議委員會第一期諮議報告書（民 84）中所提，各校應設置教師審議委員會以處理教師之任用、考核與評鑑。未來教評會之角色，不只是教師之聘任，還有教師的考核與評鑑。故教師評鑑，在了解初任與資深教師在其專業領域的實際能力。

（二）提升教師品質

邁入 21 世紀，提昇國家競爭力與人才素質，應從提昇教師品質管著手。例如英國重視教師品質與教師的專業成長，甚至從教師評鑑中，淘汰不適合教書的教師。反觀我國，多數在職教師少有時間反省，欲以傳統的方式來教導未來的學生，已無法應付多變的時代（葉郁菁，民 87）。

（三）教育專業的永續經營

師資的永續經營，應該是走向精緻的路線，並非以量取勝。因此教師評鑑效應，可以使教師不斷反思其教學技巧與專業知能，持續推動教師專業成長。教師在專業工作場所與期間，經由主動、積極參加各種提升有關學習活動，使其在專業知能及態度達到符合專業水準；而表現在有效的學習行為，作出更合理的專業判斷。

二、教師專業評鑑的好處

（一）對教師自己而言：教師專業評鑑不是找老師麻煩，而是給老師一面鏡子，

檢視自己的教學狀況，透過診斷、輔導，提供自我成長機會。讓教得好的老師，得到肯定與鼓勵，教得不好的老師，也知道缺點何在，加以改進，以提升教學品質。

(二)對學校而言：不斷提供、協助老師成長機會，也協助可能成為不適任的老師，有持續改進機會。教師教得好，可以繼續保持，教得不好，老師也一定會尋求改進。這項工作不是以處理不適任教師為目的，但落實的教師專業評鑑一定可以有效防止不適任教師的產生。

(三)對學生與家長而言：建立一套好的評鑑制度，維持一定教學水準，可以維護學生的學習權，讓家長放心。家長也可藉參與評鑑工作，了解教育改革的理念與做法，進而關心子女的教育問題。

三、因應未來「教師分級制度」實施

張德銳（民 85）認為，目前中小學實施的考核制度，雖然其目的在淘汰不適任者，並獎勵認真的教師，但在缺乏一套客觀的標準、尊師重道的大原則下，不但不能發揮功能反而造成偏失。常以請假的時數作為考核的消極條件，四條一款（甲等）滿天飛，幾乎人員都可列甲等，因達不到考核的目的而為外界所詬病。有鑑於此，對於教師的考核應建立一套客觀的標準，並注重平時表現之考評，使其真正能達到獎優汰劣的目的（秦夢群，民 78）。

「教師分級制度」是目前教育部正在研擬的方案之一，希望依教師的教學表現、進修時數多寡、年資、學歷等條件予以分級，並希望藉此制度的推行來帶動教師專業成長、激勵教師服務熱忱與生涯規劃，尤其是對中小學教師。然而分級必須要有公平客觀的標準，中小學教師的定位在教學而非研究，不同於大專院校以學術、著作、研究成果作為教師分級方式，故中小學教師分級的標準應以教學的成效或教學的優缺點為主，而進修時數多寡、年資、學歷只是基本的參考依據（張碧蓮，民 84）。在美國，教師分級制度是教師評鑑的目的之一（Natriello，1991），實施教學評鑑制度不但可以了解教師的教學表現，亦可作為教師分級制度的客觀指標之一。

四、「教師評鑑」難以在國小實施的原因

既然「教師評鑑」是如此的明確，就方法來說也確實可行，但是現實的教育工作環境中——學校，為何「教師評鑑」無法落實呢？國內學者羅清水（民 88）就提出了「教師評鑑」為何難以在國小實施的原因：

(一)評鑑指標未定：「教師評鑑」難以建立一套完全量化的工具，缺乏共同認定

的評鑑指標，導致評鑑無法真正評量教師工作表現。

- (二)缺乏人力與時間實施教學評鑑：無論實施自我評鑑、同儕評鑑、或是校外人士評鑑，對於教師均產生時間負擔，以現行教師員額編制及教學時數，要實施教學評鑑是有所限制。
- (三)「教師評鑑」制度未建立：當前「教師評鑑」均是以總結性評量為主，且多以評鑑表格來評鑑教學績效。加上教師心理上排斥「教師評鑑」，導致「教師評鑑」制度無法落實。
- (四)「教師評鑑」未能與教師發展相結合：教師考核未與學校行政相配合，而使「教師評鑑」成為孤立的行政項目。

參、深入探討

教師專業評鑑的目的要兼顧「形成性目的」與「總結性目的」，宜以「形成性目的」為主，「總結性目的」為輔。並發展一套健全的評鑑規準，內涵兼顧不同職務、學校特色，全面呈現教師專業的表現。教師專業評鑑的實施方式宜採多元化，從多方角度來評鑑教師的專業表現，才更為公平客觀。評鑑之實施宜多採鼓勵、獎勵之方式，少用懲戒之方式實施。

一、辦理教師評鑑必要性

傳統「老師為尊」的社會地位逐漸式微，已經不能再說服社會大眾，面對開放、多元、複雜的社會大環境，各界對學校教師期盼與日俱增，需以專業建立教育尊嚴。從師資培育、實習、初檢、複檢到甄試，歷經層層的考驗，才能取得合格證照，成為正式教師，一路走來，倍極艱辛，足證教師已不再是一普通的行業，而是有如醫師般的「專業」，非一般人所能勝任。教師工作既然是專業的，就必須要有專業領域的素質，才能落實教改精神，建立教育新氣象，因此，要讓教師專業機能再生，實施教師專業評鑑，是必然的。(曾憲政，民 89)

二、理想的教師評鑑

一個理想的教師評鑑系統必須根據教師評鑑的目的，採用適宜的評鑑指標；並依評鑑指標訂定合適的方法和程序。Iwanicki (1990) 以為良好有效的教師評鑑應該包括下列三項要素：(1) 合理的評鑑制度。(2) 具體的評鑑指標。

(3) 合宜的評鑑程序和方法。如果評鑑指標設立不當，則再好的評鑑方法、分析，也無法蒐集到適當或者合用的教師評鑑資料(轉引自張德銳，民 81)。

由於專業所涉萬端，必須仰賴專業的判斷，然失誤在所難免，如同律師、醫師也有誤判誤診一般，但其解決之道，並不是捨棄其專業判斷，而是採用多人共同的專業判斷以減少錯誤（Popham，1993）。亦即，專業判斷涉及判斷的指標，而指標的建構則為專業判斷正確的核心議題。

徐美惠和高薰芳（民 85）認為教師教評鑑的方式有：行政人員評鑑、自我評鑑、學生評鑑、同僚評鑑與教師檔案等。Follman（1995）認為學校可透過五種方式來評鑑教師教學績效：學生學習成績、行政人員考核、教師自評、同儕互評、學生評鑑。其中行政人員評鑑、自我評鑑、學生評鑑、同僚評鑑是兩者共同的想法。張新仁（民 88）進一步歸納教師教評鑑的方式有：自我評鑑、學生評鑑與專家評鑑（轉引自馮莉雅，民 90）。其中以專家評鑑來取代行政人員或同儕評鑑等的評鑑，將更具有說服力與公信力。

因此，教師教學評鑑應以第四代評鑑的觀點為主軸，強調協商與溝通，取代第一代評鑑以測驗為主的評鑑和第二代評鑑以陳述客觀事實為主的評鑑及第三代評鑑以判斷取向為主的評鑑。而第四代評鑑的特色有：（盧增緒，民 84；Guba & Lincoln，1989）

- (一)認為所有與評鑑有關的人員，雖同為評鑑的建構者，但此相關人員對評鑑的建構，或自評鑑獲得的權益並非相同。
- (二)認為評鑑的目的在說服各有關人員認同其評鑑結果與建構，並採取具體的行動，但不易全面顧及。是以評鑑人員絕非只是蒐集資訊的技術人員，而是與所有相關人員相互協商過程中的協商者與組織者，務期面面兼顧。
- (三)認為評鑑的建構，與評鑑相關的變項，包含物質的、心理的、社會的、文化上的背景密不可分，事實上，就是人們思想與共識的產物，自然不能以絕對或當然的「真」或真理視之，錯誤是不可避免的。
- (四)認為評鑑並不是，也根本無法真正陳述被評事務進行的真實狀況或事實，實際上，是透過評鑑者與被評鑑者和相關人員，相互之間交互作用的過程，所構成的意義。
- (五)認為評鑑，就是透過與評鑑有關的所有人員，所形成有意義建構，而這些建構者，也就是以所有與該評鑑有關人員的價值觀為基礎。
- (六)認為評鑑者對於所有與評鑑有關的人員，本就應該尊重他們的人格尊嚴與完整和隱私。

三、教師評鑑帶動專業成長

爲了促使教師的專業成長，教師的角色必須賦予嶄新的意義，教師必須以「學習者」、「研究者」、「導引者」與「反省者」來自居，時時思索「爲誰教？爲何教？如何教？教什麼？」等問題，並由不斷的省思中來建立自我的新角色，並在教學經驗裡成長和進步。如此，希望藉由教師評鑑來帶動教師專業成長，達成下列目的：維持其專業養成階段的知能，擴展並精熟各種各類教學技巧，尤其經由討論對話，教師之專業知能得到分化，融會貫通，對教學之適應、彈性、創意和藝術性均有助益，對於激勵教師的自我意識與專業責任，消除教學壓力和解決問題，以及嶄新資訊或政策法令之瞭解等，均有實質的效益（高強華，民 87）。

肆、解決策略

各校實施專業評鑑時，事前要宣導，協助教師在每學期開學前擬妥教學計畫，建立個人教學檔案。教師也可每年和同儕或校長一起擬定一份書面的成長計畫，校長的责任要瞭解每位教師在教室內外的各項表現。面對專業責任，心理坦然接受，教師素養反應教學品質，提高教育品質，教育才會進步。同儕之間互相信任，互相支援，互相鼓勵；校際之間互相觀摩，互相學習。評鑑不是一年結束後才做的事，應一邊教學，一邊檢視；不是拿來和他人比較，重視自我專業成長，保證自己教學品質。爲評鑑之主要目的。

一、教師評鑑方式

任何成功的評鑑方式最重要的特徵，就是效度；即一個測驗或過程，可測出想要測出的特質。成功的評鑑方式必須具有可信有效（Wise,1984）。教師評鑑的實施，必須掌握不同蒐集資料的方式，對教師的評鑑才能更正確與客觀。

教師評鑑方式就是蒐集教師評鑑資料所採行的方法與技術，(簡紅珠，民 86)認爲一位優秀的評鑑者必須具有觀察、訪談、傾聽、分析、諮商等能力、教學領域的學科和教學法知識，更有被評鑑的經驗，以具備客觀無私的心態。教師評鑑對於資料蒐集有以人物爲主，亦有學者以人或事務爲主，茲以國內外所採行的教師評鑑方式分述如下：

(一) 在國內方面：

張德銳(民 85)指出收集教師工作表現資料的方法，計有：(1)觀察教師的

教室教學(2)測驗教師對教材教法的瞭解(3)晤談教師的教育理念(4)檢閱教師的教學設計、教具、教材及媒體等(5)問卷調查教師同仁、學生和家長對教師表現的反應(6)檢查學生的學習成績(7)抽查批改學生作業情形(8)檢閱行政處理、獎懲、品德生活、勤惰及進修等文件紀錄。

陳聖謨(民 86)指出：教師心目中最理想的教師評鑑方式有：

- (1)學生意見調查。(2)同事評量。(3)由學生學業成就推定。(4)實施教師知能測驗。(5)家長意見調查。(6)檢視教師參與專業活動的檔案紀錄。(7)教師教學錄影帶評鑑。(8)實施系統教室觀察。(9)由行政人員考評。

羅清水(民 88)則認為教師評鑑的方法有：

- (1)教學觀摩。(2)教室觀察。(3)教學錄影。(4)學生成就。
- (5)日誌。(6)檔案。(7)問卷與面談。

徐敏榮(民 91)將教師評鑑方式分為：

- (1)教師面談。(2)能力測驗。(3)教室觀察。(4)學生成就。
- (5)教學錄影。(6)教室日誌。(7)教學檔案。(8)問卷與面談。

(二)在國外方面：

Darling-Hammond、Wise 和 Pease (1983)回顧相關文獻指出教師評鑑有以下八種方法，分別為：教師晤談、能力測驗、間接測量、教室觀察、學生評鑑教師、同儕評鑑、學生學習成就以及教師自我評鑑等。McGreal(1983)認為教師自製或使用的教學人工製品主要有：教科書、教學指引、教學設計、教具、補充教材、教學媒體、學生閱讀指南、問題單、工作單、平時測驗卷、考試卷……等。問卷調查法是一種公認非常經濟、省時、省力的教鑑資料收集方法。透過問卷調查，可以在短時間內，收集多數教師同仁、學生和家長對教師表現的反應。惟問卷調查法所收集到的資料，可能較為膚淺，要深入瞭解教師表現的優劣及其原因，可能尚有待觀察法、晤談法的配合。檢閱教師的行政處理、獎懲、品德生活、勤惰及進修等文件紀錄，是最後一個教師評鑑的資料收集方法。這些文件紀錄，通常被用作總結性評鑑之用。這些文件紀錄的收集，通常並不困難，因為學校人事檔案應備有這些紀錄。如果單位沒有這些紀錄，則評鑑人員可以要求有關單位或人員加以提供(轉引自張德銳，民 85)。

英國 ACAS (1986) 仲裁調解諮詢委員會 (Advisory Conciliation and Arbitration Service) 對於教師評鑑方式分：

(1)自評。(2)課堂觀察。(3)評鑑晤談。(4)紀錄。

NSG (1989) 全國指導小組 (National Steering Group) 指出教師評鑑方式為：

(1)受評者自評。(2)收集資料，包括工作及課堂觀察。(3)評鑑晤談。

McColskey 和 Egelson (1993)指出教師評鑑資料蒐集方式為：

(1)教學觀摩

教學觀摩是指資深教師示範高品質的教學，透過資深教師呈現出教學的標準，以幫助參加觀摩的教師能評估自我的表現。藉由觀摩示範教學，教師能比較其教學與資深教師的示範，以作為教學改進的參考。

(2)教室觀察

教師對於自己班級教學的觀察，可藉由共同教學的夥伴來執行，並透過雙方的溝通討論以定義觀察的內容與重點。該夥伴必須了解被觀察的教師所需要提供的回饋訊息，並且於觀察後進行檢討。

(3)教學錄影

此法與教室觀察相近，但教學錄影較教室觀察易於接受。有關評鑑的焦點與評鑑的結論必須透過教師與其他同事在事前和事後討論。在事後討論前教師應與其他教職同事回顧錄影帶內容以確定討論的問題，此法優點在於教師不會因觀察者的存在而受影響，且錄影帶透過多位同事來加以回顧教學錄影帶內容，在時間上可隨時處理。

(4)學生成就

教師評鑑的共同取向均視其學生學習的成果為依據，教師可檢視學生學習成果以評斷其教學優劣，此學生學習成果能藉由教師個人或其他教師來檢視。

(5)日誌

有關改變的經驗敘述可作為洞察改進歷程的參考。其日誌可真實反

應事實及教學狀況，以作為評鑑參考或依據，尤其在自我或同儕評鑑中更可說明事件的原委。

(6) 檔案

教師將課程計畫、教學資料與測驗以及教學品質的評鑑結果等置於檔案中，檔案中應保留有關教師反省的改進建議，以利於評鑑或改進教學之參考價值，亦應將同儕或教學專家檢視教學結果及改進建議列檔案之中，以利評鑑或改進教學之參考。

(7) 問卷與面談

填寫問卷或面談可獲得家長和學生對於教學反饋的資訊。雖問卷實施較有效率，但面談更有機會細察回答者的深切反應。

有關教師評鑑方法部份就 Loup, Garland, Ellett 和 Rugutt(1996) 指出：根據美國教師評鑑實務調查研究 (Teacher Evaluation Practices Survey, TPES) 發現教師評鑑的方法依序為教師正式觀察、非正式觀察、教師自我評鑑、教師檔案評鑑、同儕評鑑教師表現、學生評鑑教師表現以及紙筆測驗等。

二、教師評鑑項目

關於教師評鑑的項目與指標，國內、外現有的相關研究，已具相當的成果，茲先分述有關教師評鑑項目如下：

(一) 國內有關教師評鑑項目的研究：

「台灣省國民學校教師研習會」(民 65) 編印的「國民小學教師基本能力」研究報告，研究結果指出國小教師應具備「基本學科能力」、「教學能力」、「輔導能力」、「兼辦學校行政業務能力」等四領域，茲說明如下。

1. 基本能力：包括語文、數學、社會、自然、音樂、體育、美勞等七個學科能力。
2. 教學能力：包括教學計畫、教材編選、普通教學法的運用、教學技術、教具應用、教學評量、教學研究與創新。
3. 輔導能力：分為「一般輔導能力」與「專項輔導能力」。「一般輔導能力」包括了解學生、建立師生和諧關係、諮商技術、團體輔導、使用心理測驗、行為輔導技術、追蹤輔導技術等六項能力；「專項輔導能力」包括生活輔導、學業輔導、特殊兒童輔導等三項能力。

- 4.兼辦學校行政業務能力：分爲「基本辦事能力」與「業務處理能力」。「基本辦事能力」包括計畫、執行、評鑑等三項能力；「業務處理能力」包括教務、訓導、總務、輔導等四方面的工作能力。

歐陽教等(民 81)建議教師評鑑的項目應包括以下八項：

- 1.教學的知識與技巧。
- 2.教室管理的知識與技巧。
- 3.學生輔導的參與和績效。
- 4.教學研究的進行與發表。
- 5.教師進修活動的參與。
- 6.教學專業組織的參與。
- 7.教學的熱忱與敬業精神。
- 8.和學校行政人員／教師同仁／家長的工作關係。

張德銳(民 85)指出：教師評鑑項目，應強調下列領域：

- 1.任教科目的專門知識和技術。
- 2.教學方法的專業知識。
- 3.教室管理的知識和技巧。
- 4.學生訓輔導的參與和績效。
- 5.教學研究的進行與發表。
- 6.教師進修活動的參與情形。
- 7.品德生活的優良程度。
- 8.行政業務處理紀錄。
- 9.事病假及曠課職的情形。
- 10.和學校同仁及家長的工作關係。

吳政達（民 88）在「國民小學教師評鑑指標」指出教師評鑑項目爲：

- 1.專業知識。
- 2.教學準備能力。
- 3.教學策略與實施能力。
- 4.教學評量能力。
- 5.運用教學資源能力。
- 6.班級經營能力。
- 7.專業責任。
- 8.校務參與及服務績效。
- 9.人際溝通能力。

高雄市立瑞豐國中教師專業評鑑自我能力檢核表：

- 1.教育專業知識。
- 2.班級經營。
- 3.教學與輔導。
- 4.校務參與。
- 5.人際關係。
- 6.研習進修。
- 7.危機處理。

另外教育部曾以台（80）人三五七二二號函修正發佈「公立學校教職員成績考核辦法」，該辦法規定各校教師之年度成績考核，應按其教學、訓導、服務、品德、及處理行政之記錄，給予甲等（四條一款）、乙等（四條二款）、丙等（四條三款）或丁等（四條四款），也以教學、訓導、服務、品德及處理行政之記錄五項爲準。

（二）國外有關教師評鑑項目的研究：

Scriven（1973）提出教師能力評鑑爲五項，分別是：學科的知識、教學能力、評估學生的能力、專業態度素養及其他對學校及社區的個別性服務等。

Harris 和 Hillo（1982）認爲教師評鑑六大項目，分別爲：有效率、友善、

口語交互作用、激勵、個別教學導向、運用多樣媒體等。

Harris 和 Hill (1982) 教師發展評鑑系統(張德銳、呂木琳合譯,民 81):

- 1.有效率：教師教學有組織、有系統、有目標，並有充分的準備。
- 2.友善：教師很溫暖、富同情心、外向、積極、注重學生個人。
- 3.口語交互作用：教師用聆聽、接納、探測學生問題並加以鼓勵之。
- 4.激發：教師有想像力，能鼓舞、能激發學生興趣，避免千篇一律。
- 5.個別教學導向：教師視每一個學生為獨特的學習者。
- 6.運用多樣媒體：教師經由多樣媒體，提供學生視覺、戲劇、示範、操作、閱讀和聽講的機會。

美國德州的教師評鑑項目則是以：教學策略、教室管理、教材展示、學習氣氛及自我成長與責任等五項來衡鑑教師教學表現 (Texas Education Agency,1986-1987)。

Pasco (1992) 指出，教師評鑑可包括：

- 1.班級氣氛(一般的、師生關係、同儕關係)。
- 2.教師效能(課程組織、教學技巧、教師表現、學生表現)。
- 3.課程目標的完成。

Brightwell (1993) 認為教師評鑑來源應分為：

- 1.班級特性(對學生、教學的態度)。
- 2.教室行為(課程重點介紹、教材準備、教學活動、給學生的回饋與複習、與學生的溝通等)。

三、建立校內「教師評鑑」的關鍵因素

Iwanicki(1990)強調「教學評鑑」一定要和「教職發展」與「學校革新」做密切配合，而有效的「教師評鑑」取決於三個關鍵因素：(張德銳，民 85)

- 1.完整的評鑑哲學與評鑑目的。
- 2.健全的評鑑規準。
- 3.合理的評鑑程序

所以學校在進行「教師評鑑」時，可以先以「發展性教學輔導系統」為基礎，因為「發展性教學輔導系統」已經具備了下面四點特性：

- 1.已有明確的「教師評鑑」指標。
- 2.與教師專業發展相結合。
- 3.兼顧形成性評量。
- 4.與學校發展相結合。

當落實了「發展性教學輔導系統」，學校可轉化「發展性教學輔導系統」為「教師評鑑」系統，所以「發展性教學輔導系統」是現行國小環境中可行的教育評鑑制度。

四、教師專業評鑑計畫的內涵

1.評鑑的內容與指標：

依各校條件不同，而有不同的特色，大致包括專業知能、班級經營、教學與輔導、親師溝通、校務行政參與、品德操守、研究與進修、服務態度、人際關係、特殊表現等項目。評鑑項目確定後，再據以擬訂具體可行指標，評鑑指標的訂定應考慮各校教師素質的差異、年齡落差、家長期望等因素，凝聚全體教師的意見，確定最低限要求並把對優秀教師的期許，轉化為具體指標。

2.評鑑組織與人員：

學校應組成「教師專業評鑑小組」，小組人數依學校規模大小而定，其成員包括校長、各處室主任、教學組長、教師代表（或教師會代表）、家長代表等。必要時，得以專業編組方式實施評鑑，並得聘請專家學者指導之。校長為小組召集人，綜理督導評鑑工作；教務主任為執行秘書，負責評鑑小組行政業務；教學組長為協辦相關業務工作。

3.評鑑方式：

教師專業評鑑包括自我評鑑、同儕評鑑及小組評鑑三項，必要時報請教育局複評。

- (1)自我評鑑：由教師本身依據「教師專業評鑑自我檢核表」實施自我評鑑。
- (2)同儕評鑑：由教師自覓教師同儕二、三人，實施評鑑。可依「教師發展性教學輔導系統」，擬定教師專業成長計畫，適時提供教師優缺點，以謀改進之道。
- (3)小組評鑑：由學校「教師專業評鑑小組」依據評量指標，定期或不定期

實施小組評鑑。

- (4)教育局複評：經「評鑑小組」評鑑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，並接受校內再評鑑；若改進無效時，得由學校報請教育局評鑑小組複評。評鑑要兼重過程與結果，方式可採檔案評量、檢視教室、觀察教學行為、訪談教師同儕、家長意見等多樣途徑；有些學生的回饋意見也是很好的參考。

4.評鑑程序：

- (1)評鑑前，辦理教師自我檢核說明與宣導，讓教師瞭解評鑑目的、內容，熟悉評鑑程序與方式，俾妥為準備；協助教師於每學期開學前擬妥教學計畫，建立個人教學檔案資料。
- (2)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，以瞭解自我教學及工作表現。
- (3)校長應於學年度開始，督導全體教職員就本身教學或經辦業務實施自我檢核(每年四月底前)，再由學校評鑑小組辦理校內小組評鑑(每年五月底前完成)。
- (4)校內小組評鑑應落實，評鑑結果以文字評述為原則。評鑑結果如有待改善者，應於一個月內提出改進計畫，由學校提供必要協助，再接受小組複評(六月底)；若改進無效，得由學校報請教育局組成評鑑小組進行複評及輔導。
- (5)評鑑分為「歷程檔案評鑑」與「現場評鑑」，應就評鑑表中所列屬於「歷程」部分，於平時建立檔案資料(如書面計畫、表冊、照片等)，俾便評鑑小組查核。
- (6)評鑑工作進程為：a 簡介 b 實地參觀 c 檢閱資料 d 訪談教師同儕及學生。

5.獎勵與輔導

- (1)教師專業評鑑凡評列成績優良者，給予適當獎勵，具有特色值得推廣者，推介並鼓勵同仁觀摩學習。
- (2)凡評列總成績較不理想者，對於其缺點及改進意見，將列管追蹤輔導，協助改善，若改進無效者，其評鑑結果得提送教師評鑑委員會，作為教學不力具體事實之參考。

6.實施教師專業評鑑策略(張德銳，民 88)。

- (1)用「臨床視導」模式，加強對初任教師教學能力的輔導：

臨床視導由一位受過專業訓練的視導人員所提供的有計畫的密集性觀察和回饋，它對初任教師最適合，也最有幫助。

(2)用「同儕教練」模式促進教師彼此的合作學習：

同儕教練是一種教師工作在一起，形成夥伴關係，透過共同研討、示範教學及有系統的教室觀察與回饋等方式來彼此學習新的教學模式或改進既有教學策略，這種歷程對於教學經驗豐富且樂於和同仁合作的教師，特別有效。

(3)試行「治療模式」，對不適任教師加以處理：

治療模式是指當教師被發現教學有嚴重缺失時，必須在校長或輔導教師的協助下，逐漸改善教學缺失，如經一段時間的協助之後，仍無法達到最低要求，則該教師很可能會被解聘，此種模式對不適任教師問題的解決，甚有助益。

伍、結語

教師專業化與教師素質的提昇是當前社會各界的共識，因為唯有教師能夠專業化，才能確保教師的尊嚴與社會地位，而教師素質的提昇更是教育改革能否成功的關鍵。然而，無論是教師專業化或是為了教師素質的提昇，都有賴教師專業評鑑功能的發揮。「檢討過去，策勵將來」，為了有效提昇教師評鑑成效，首應加強教師評鑑觀念的宣導與溝通，讓教師們有正確的評鑑觀念，才不會「談評色變」，而一味地抵制教師評鑑工作。

(一)溝通教師評鑑觀念，因應未來時代潮流

實施教師評鑑攸關教師權益及學生受教權利，它是一項高難度的教育工程。但因處於重視教育品質的今天，並回應教育改革的呼聲，社會大眾期待師資的高素質，日益殷切，教師評鑑將成爲未來時代潮流。從研究所知，社會大眾對於評鑑制度教師傾向支持；再根據訪談結果，教師表示贊同者居多數，以「評鑑制度」代替「考核制度」，均認爲是一條必須要走的路。尤其對於離島地區及年齡較輕之教師，應加強溝通宣導，使其深切認識瞭解教師評鑑制度理念與作法，建立教師評鑑正確觀念，以迎接教師評鑑時代的來臨。

(二)增進教師自我省察、提升教育專業形象

本研究對於教師評鑑人選以教師自我評鑑較支持，教師自我省察功夫，最具建設性與前瞻性，更為提升專業形象的實際做法，教師透過自我評鑑的歷程，可以對平時的專業表現加以審慎評析，了解其優缺點，更能協助教師改進教學，促進其專業成長。

(三) 鼓勵教師評鑑研究、規劃完備評鑑制度

國內之教育評鑑、教學評鑑、課程評鑑等專書論著甚多，惟獨對教師評鑑制度探討較為缺乏，教師之考核辦法以不適任教師處理要點，均不夠明確，且有其侷限性，今後應對教師評鑑制度之研究積極鼓勵，教師評鑑之目的、評鑑項目、評鑑層面，均需更多的理論為基礎，更多的研究文獻可參照，才能建立完備可行的教師評鑑制度。

(四) 師資培育機構規劃，提供課程設計內涵

隨著師資培育法公布與實施，各大學院校多數有教育學程中心，由於師資多元、開放結果，未來師資培育供過於求，且教師必經教師甄選委員會甄試錄取，學校教評會同意，才能成為合格教師，故未來師資之競爭力與基本能力素養不可或缺。

(五) 凝聚教師評鑑共識，建立學校本位評鑑系統

積極建立具有特色之學校本位教師評鑑系統，是刻不容緩的工作。教師評鑑應由學校自行辦理較為適宜，而教師意見也傾向支持以校內評鑑小組，及教師自我評鑑具有多數的共識，故學校應參酌凝聚有關行政人員、教師代表，依據學校實際情況，因人因地制宜，妥善設計最適合、且讓教師能認同之學校本位教師評鑑系統。

參考文獻

中文部份

行政院教育改革審議委員會（民 84）。行政院教育改革審議委員會第一期諮議報告書。台北市：作者。

朱淑雅（民 87）。國民小學教師評鑑效標之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

- 吳貞宜（民 89）。我國中小學實施教師評鑑制度之探討。載於教師之友，
- 吳政達（民 87）。國民小學教師評鑑指標體系建構之研究：e 模糊德菲術，模糊層級分析法與模糊綜合評估法之應用。國立政治大學教育學系博士論文
- 吳清山（民 83）。學校效能研究（初版）。台北：五南圖書出版公司。
- 李俊湖（民 81）。國小教師專業成長與教學效能關係之研究。國立台灣師大教育研究所碩士論文（未出版）。
- 沈翠蓮（民 83）。國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 徐敏榮（民 91）。國民小學教師評鑑規準之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 高強華（民 81）。教師社會化研究及其在師資培育上的意義。載於中華民國師資教育學會（主編）：教育專業。台北：師大書苑。
- 高強華（民 84）。論提升教師專業成長的教師評鑑。載於中國教育學會主編：教育評鑑，p247-272。台北：師大書苑。
- 張德銳（民 81）。形成性教師評鑑模式初探。載於台灣教育，504，18—24 頁。
- 張德銳（民 85）。國民小學教師評鑑之研究。載於中華民國師範教育學會主編，教育評鑑(初版)。241-284 頁。台北市：師大書苑。
- 張德銳（民 88）。我國中小學教師評鑑的檢討與展望。載於師友月刊，381，5-80 頁。
- 郭丁熒（民 84）。我國有關「國小教師角色」研究的回顧分析。載於教育研究資訊，3(6)，87-101 頁。。
- 陳聖謨（民 87）。美國教師評鑑制度的發展及其對我國的啓示。載於教育研究，6，175-189 頁。
- 黃三吉（民 87）。談教師評鑑。載於教師天地，96，37-41 頁。
- 黃政傑（民 88）。落實教學評鑑的實施。載於教師天地，99，39-45 頁。
- 傅木龍（民 87）。英國中小學教師評鑑制度研究及其對我國之啟示。國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。

- 葉麗錦 (民 92)。高雄市國小教師專業評鑑實施現況與教師專業成長關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 詹棟樑 (民 84)。如何對教師進行評鑑。載於中國教育學會主編：教育評鑑 (初版)。台北：師大書苑。
- 歐陽教、張德銳 (民 82)。教師評鑑模式之研究。載於教育研究資訊，1(2)，90-100 頁。
- 羅清水 (民 88)。國小教師評鑑的概念與方法。載於國教學報，11，1-16 頁。
- 羅清水 (民 88)。教師專亦發展的另一途徑：談教師評鑑制度的建立。載於研習資訊，16 (1)，1-10 頁。
- 羅嘉珍 (民 83)。英國教師考評制度的內涵與實施。載於國立教育資料館館訊，30，3-6 頁。

英文部份

- Armstrong, S.R. (1988). *Perceptions of principals and teachers toward mandated teacher evaluation*. Oklahoma State University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 9104022).
- Beach, B., & Reinhartz, J. (1988). *Supervision : focus on instruction*. New York : Harper & Row.
- Beerens, D.R. (2000). *Evaluating Teachers for Professional Growth*. PP.7-8. California : Crowin Press, Inc.
- Blacher, R.F.A. (1991). *A study of summative teacher performance evaluation instruments*. USA : Iowa State University. Ph.D. (AAC 9202339)
- Bolton, D.L. (1972). *Selection and evaluation of teachers*. Berkley : McCutchen.
- Brighton, S.F. (1974). *Handbook of successful school administration*. EnglewoodCliff, N.J. : Prentice-Hall.
- Brightwell, D. S. (1993). *Improving college instruction : A strategy for assisting professors*. Paper Presented at the *Midsouth Educational Research Association Meeting*. Louisiana : New Orleans.

Dwyer,C.A.,&Stufflebeam,D.(1996). *Teacher evacher evaluation*.

David Holdzknom. (1987). *Appraising teacher performance in North Ca rolina*. In Educational Leadership44(7) , 40-44.April.

Deroche,E.F.(1974). *Evaluation school programs and personne : A guide forteachers and administrators*. Shorewood,Wisc.:Instructional media press.

Greene,J.E. (1971) . *School personnel administration*. Radnor,Pennsylvania:Chilton Book company.

Harris, B. M. & Hill, J. (1982). *The DeTEK handbook*. National EducationalLaboratory Publishers, Inc.

House, E. R. (1993). *Professional evaluation*. Newbury Park, CA : Sage.

Iwanicki, E. F. (1990) . *Teacher evaluation for school improvement*. In J. Millman& Darling-Hammond,L. (Ed.) ,The new handbook of teacher evaluation :Assessing elementary and secondary school teachers(pp.158-174).NewburyPark. California : Sage Publications.