
教師在職進修 需求評估與績效評鑑

吳政達／台灣省國民學校教師研習會輔導員

壹、前言

知識暴增、變遷迅速的今日社會，教師對於專業知識的素養若不隨著時代而進步，則難以提昇教學的效能。昔日的所學想用於今日的教學，卻奢望培育出適應明日世界的下一代，豈不是緣木求魚。因此教師在職進修教育 (in-service education) 對於教師的專業成長乃是不可或缺的因素，且根據行政院教育改革審議委員會（民84）第二期諮議報告書中有關教師專業素質的提昇之建議改革項目中，亦希望能建立教師的進階制度、鼓勵以『地區教師中心』以及『學校本位』（school-based）的進修方式。另外，教師法第二十二條亦明文規定：各級學校教師在職期間應主動積極進修、研究與其教學有關之知能；教師進修研究獎勵辦法，由教育部訂之。由此可知，教師專業的成長亟需仰賴教師進修教育，以滿足各階段生涯發展的需求。

貳、在職進修需求評估

以系統的觀點而言在職進修的前提 (input) 的決定最為重要，而在此決定中最重要則是『需求評估』。換言之，要改善教師的教學效能，對教師的在職進修必須是針對著工作的配合而對症下藥。目前國內在職進修的制度多屬沒有經過需求評估的階段，不是根據政策指示就是參考過去的進修教育方式，對於教師的真正需求掌握是否能有所配合？實在是影響教育成效的一大主因。以下就在職進修需求評估的確認方法與向度作一說明，希望透過系統的規畫程序，並參考財力、人力與時間之限制，對於進修內容訂出優先次序 (priority) 以增進在職進修的效益。

一、確認在職進修的實際需要

在職進修的目的地在於提昇教師的專業知識、技能與態度，進而改善教學品質與增進組織效能。換言之，在職進修的需求主要是決定於教師在教學工作上表現不足的程度，正如下面的公式一樣：

在職進修需求 = 標準或意欲之表現 - 目前或實際之表現

二、選擇判斷在職進修需求的方法

有關評估在職進修需求的方法，根據 Walters(1983) 指出下面十三種較為常用的方法，可以幫助判斷在職進修的需求（轉引自王銳添，民81）。

1. 面談 (interviews)
2. 問卷 (questionnaires)
3. 觀察 (observation)
4. 小組討論 (group discussions)
5. 記錄 / 報告 (records/reports)



對教師的在職進修必須針對工作對症下藥

-
6. 諮詢管理者 (consultation with managers)
 7. 態度研究 (attitude surveys)
 8. 評鑑中心法 (assessment centers)
 9. 工作考核 (performance appraisal)
 10. 諮詢委員會 (advisory committees)
 11. 工作抽樣調查 (work samples)
 12. 測驗 (tests)
 13. 系統及程序的轉變 (system and procedure changes)

三、在職進修需求評估的向度

根據 Bramley(1996) 認為，需求評估 (needs assessment) 可分為組織分析、工作分析以及個人分析等三方面。茲分述如下：

(一)組織分析 (organization analysis)

有關組織層級的需求分析可依據下列情形以判斷在職進修之需求：

1. 組織目標和任務的績效標準有所改變時，即暗示在職進修的需要。
2. 人力資源計畫因為退休、升遷和人事變動所引發的供需失調時，此時需要一在職進修培育人才以填補此人力供需上的不平衡現象。
3. 所具備的知識、技能在未來的工作中將有所欠缺時，便需要在職進修。
4. 組織氣候指標顯現出人事變動頻繁、缺席、態度多為抱怨或罷工時，即是需要在職訓練加以改變工作情形。
5. 效率指標顯現出績效不彰時，便需要在職進修以提昇績效。
6. 當組織引進新的系統、裝置時，需要在職進修以培養適應新技術的組織成員。

(二)工作分析 (task analysis)

工作分析之目的在於發現工作的績效需求，和透過瞭解成員工作表現和其績效標準，進而促使工作之績效提昇。有關工作分析的方法可參考下列方式：

1. 工作的描述可提供一個工作的概觀，並列出該工作的職掌和責任，對於工作任務改變時也可作為工作優先次序的參考。
2. 有關工作的職務說明書可逐條列出工作明細，包括滿意與績效的判斷標準。
3. 績效的標準常藉由未來的工作目標或表現標準來決定。
4. 對自己目前的工作詳列出有效的執行方法與工作上明顯的限制，以及在績效與

結果間差距產生的因素。

5. 使用工作觀察或工作取樣以了解工作之詳情。

以上的分析必須藉由問卷調查工作人員及其管理者，其調查結果並可藉由電腦軟體 CODAP(Comprehensive Data Analysis Programme) 加以分析。

(三)個人分析 (person analysis)

有關教師個人工作的分析，根據 Valentine(1992) 的見解可分為教學過程、人際關係與專業職責的三方面，分列其細目如下表：

表現標準

I、教學過程（表現範圍）

教師：

- A. 事先對課程（單元）加以計畫與準備
- B. 充分瞭解學科教材之知識
- C. 使用有效的教學技術、策略與技巧
- D. 有效的運用教學時間
- E. 有效的評估學生的進步情形

F. 因材施教

G. 能引起學生的學習動機

- H. 維持一有助於學習的班級氣氛
- I. 能以積極的態度處理學生問題

II、人際關係

教師：

A. 與學生維持良好的人際關係

- B. 與教育行政人員維持良好的人際關係
- C. 與家長和社區其他人士維持良好的人際關係

III、專業職責

教師：

- A. 遵行學校和學區的政策、規定與措施
- B. 於課堂外仍維持其專業職責
- C. 對專業成長的承諾

Note. From Principles and practices for effective teacher evaluation(p.39)by P. Bramley,1996,Lindon:McGraw-Hill.

參、在職進修績效評鑑

辦理教師在職進修教育除了掌握需求評估以符合接受在職進修者之意願外，對於在職進修教育實施的成效評鑑亦屬不可或缺，因為評鑑可以提供檢驗 (proving)、改進 (improving)、學習 (learning)、控制 (control) 等功能 (Bramley,1996)。有關在職進修實施評鑑的方法根據 Kirkpatrick(1977) 之見解分別為：

1. 接受教育者之意見反應評估，通常藉由問他們對於課程的滿意度而得知。
2. 學習評估，通常測量接受教育者瞭解與吸收課程所欲傳達的原則與事實。
3. 測量行為改變程度，即瞭解學員在進修後在工作崗位上的表現。

層次	名稱	主要內涵
第一層面	意見評估	學員的反應與滿意度
第二層面	學習評估	學習成就的評量
第三層面	行為評估	瞭解學員受訓後在工作崗位上的表現
第四層面	績效評估	對組織整體工作效益的提昇

4. 結果測量（包括減少成本、某一時期的生產量增加、缺席與抱怨的減少、質與量方面績效之提昇）。

同時國內學者李聲吼（民 85）亦提出類似之看法，茲將其觀點整理歸納詳列如下表：

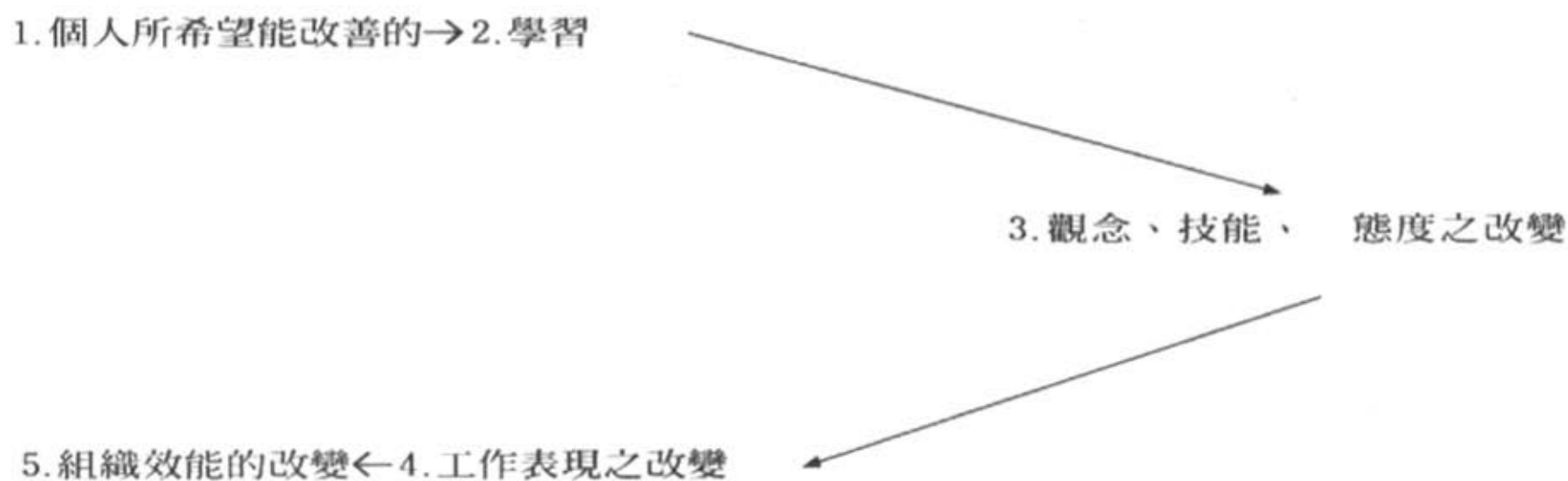
Bernthal(1995) 對於上列評鑑方式提出以下的建議：

1. 考慮組織背景：除了進修教育以外對於組織的運作與文化亦應考慮在內。尤其是上列第三、四層面的評估更需注意背景變項的考量。例如，即使透過有效設計而產生的進修計畫，倘若沒有管理者的支持將會使其成效大減。
2. 建立鍊結：將在職進修活動的介入與其結果（如工作行為與生產力）繪一因果

路徑圖，此路徑可說明是何種方法促使結果的改變。

3. 作出適當的選擇：選擇適當的評鑑設計和適當的測量方法是非常重要的，因為它可以告訴你所希望知曉的訊息。因此，透過不同的方法可以滿足不同的需求，故選擇評鑑的方式端賴其想獲得何種訊息而定。
4. 詳列可供使用的資源：無論使用何種評鑑方式，均必須確定該評鑑定可完成。因此，必須考慮成本、可以安排進修活動的時段、受訓學員的空閒時間（以供安排問卷施測）和顧客（指受訓學員、受訓單位的首長、或其他相關人員）的期望。
5. 設定目標與長期計畫：不能僅是作一次評鑑，而是必須作出一完整的評鑑計畫。許多組織的進修活動皆在變化與成長之中，但其評鑑方式確是一成不變。因此，建立一個評鑑計畫包含多元的評鑑方式以有效的瞭解進修的成效實屬必要。

另根據 Bramley(1996) 所提出之在職進修模式（如下圖），亦可發現進修之最終目的無非在於企求組織效能的全面提昇。



Note. From Evaluating training effectiveness (p.35) by P. Bramleys 1996, London: McGraw-hill.

換言之，在職進修教育的評鑑應以對組織整體工作效益的提昇為主，但目前國內在職進修教育的評鑑則仍停留在調查學員的反應與滿意度之意見評估或學員學習的成就評量之學習評估為主要方式，對於瞭解學員受訓後在工作崗位上的表現之行爲評估以及對組織整體工作效益提昇的績效評估均未受到重視。

除了以上四個層面的結果取向的總結性評鑑外，仍須將『過程因素』納入考慮，

即所謂的形成性評鑑。換言之，兼顧二者才不失為一有效的評鑑取向。至於評鑑標準之訂定，則應排除以往的評鑑價值觀（如視評鑑為測量（measurement）、描述（description）、判斷（judgement）等），改以相關政策利害關係人（stakeholder）協商（negotiation）的方式訂之。換言之，評鑑乃是透過與評鑑者及被評者和有關人員，相互間的交互作用的過程而建構成的意義。（Guba & Lincoln, 1989）。

肆、結語

教育之成敗繫乎師資之素質，師資素質之提昇則有賴教師不斷地在職進修。根據美國全國教育協會（American National Education Association）於一九四八年所提出的八項專業標準：

- (1)是一種心智的活動；
- (2)需要專門的知識；
- (3)需長時間的專業準備；
- (4)需繼續不斷的在職教育；
- (5)提供終生職業和永久會員資格；
- (6)建立自己的標準；
- (7)工作服務之目的不全在個人之報酬；
- (8)有強而有力的專業組織。

另外，英國 Hoyle 教授在『教師之角色』（The Role of the teacher）一書中，也指出工作專業化的標準計有六項：

- (1)履行重要的社會服務；
- (2)系統的知識；
- (3)需長時間的理論與實際訓練；
- (4)高度的自主性；
- (5)團體的倫理規範；
- (6)經常性的在職教育（吳清基，民 78）。

由上所述，足見教師在職進修係維持教師專業的重要規準。另基於學校本位的在職進修方式已日漸重要，Stephens(1990)建議校長對於教師在職進修應遵守 4C's：

- (一)承諾 (commitment)：校長必須對於教師在職進修活動展現充分的支持。
- (二)合作 (collaboration)：讓教師參與在職進修計畫的擬定。
- (三)溝通 (communication)：校長必須說服教師參與教師在職進修。

(四)協調 (coordination)：在職進修計畫必須同時滿足教師需求與學校之企圖。

總之，就人力資源發展 (Human Resource Development; HRD) 的觀點而言在職進修教育係提昇教師人力素質、增進教學效能以提昇組織效能的重要方案，期許國內在職進修教育能重視進修需求的評估與進修後績效之評鑑，以促使教育改革的教師進階制度得依教師人力素質之提昇而落實。

參考文獻

- 王銳添 (民 81)。人事管理與組織行為。台北：曉園。
- 行政院教育改革審議委員會 (民 84)。第二期諮議報告書。台北：作者。
- 吳清基 (民 78)。教師與進修。台北：師大書苑。
- 李聲吼 (民 85)。績效導向企業訓練評鑑。管理雜誌，263 期，頁 119。
- Barmley, P. (1996). Evaluating training effectiveness. London: McGraw-Hill.
- Bernthal, P. R. (1995, September). Evaluation that goes the distance. Training & Development, 41-45.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park, CA: Sage.
- Kirkpatrick, D. L. (1977). Evaluating training programs: Evidence versus proof. Training and Development Journal, 31, 9-12.
- Stephens, E. C. (1990). Make staff development the heart of school improvement. Executive Educator, 12(11), 24-25.
- Valentine, J. W. (1992). Principles and practices for effective teacher evaluation. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

