

教師績效評鑑的教育品質觀點

劉春榮

臺北市立師範學院教授

摘要

本文先辨正教師評鑑的兩種取向，接續引出教育品質的內涵，再討論推動教師績效評鑑的主要因素，佐以先進國家實施教師評鑑的發展面向，並討論國內實施教師績效評鑑所應思索的問題，最後提出教育品質觀點的教師績效評鑑概念。

學校評鑑的概念在國內已為學校教師、教育行政單位、教育決策機關、及社會大眾所接受與認同。學校評鑑的方式與技能日漸成熟完整，評鑑過程統整連續，評鑑的結果作為學校評等獎懲、經營改進、甚或校長遴選的參據。學校評鑑不但有系統而且透明，評鑑報告也能公諸社會大眾，發揮監督與促進的功能。

相對地，教師評鑑儘管先進國家已普遍實施，並且發展出相當成熟的評鑑方案，但國內由於社會文化與價值觀念的不同，尚在研究討論階段，未能推上檯面，作有系統的實施。見諸教育政策或行政規章的僅是教訓輔三合一方案，將教師評鑑列入其中；高雄市推出教師專業評鑑試行要點，嘗試對教師教學進行評鑑，但兩者均屬實驗或試辦性質，未能普遍實施。目前教師工作的評估考核，僅能依據公立學校教職員成績考核辦法，對教師教學與服務進行評量考核。所幸教師評鑑的概念，經多年來的研究與發展，已漸為教育工作人士所熟悉與接受，在社會普遍重視教師教學品質及學生受教權益下，或許經過一番的辯證與澄清後，能有推動實施的機會。

一、教師評鑑的兩種取向

教師評鑑係指就教師專業能力和表現進行價值判斷（吳清山和林天祐，民92）。就其功能而言，教師評鑑可概分為以促進教師專業成長為目的的教師專業成長評鑑，以及以評估教師績效的教師績效評鑑。

（一）教師專業成長評鑑

教師專業成長評鑑主要著眼於以教師評鑑促進教師專業發展。評鑑是手段，教師專業成長才是目的。評鑑著重在教師教育專業歷程的瞭解、評估、改進，終能透過設計妥善的程序，提昇教師專業知識、態度及

技能，有效的改進教師專業效能。

（二）教師績效評鑑

另一個教師評鑑取向為教師績效取向，稱為教師績效評鑑。目的在評估教師的專業表現績效，作為確保教育品質，以及作教育決定及人事升遷獎懲的基礎。當然教師績效評鑑首在建立教師專業的指標，依據一定的程序與歷程，對教師的能力及表現，給予評估敘述或評等，同時對評鑑結果作出回應。

事實上，教師評鑑雖有取向的不同，但是並不是絕然劃分，因為評估教師績效確保教育的實施品質，常能促動教師專業成長；相對地，因為要提昇教師專業能力所設計的教師專業成長評鑑，也能因教師專業能力的提昇，抬高了教育的品質。在教育實務上，兩種導向的教師評鑑也經常作階段性的區分，譬如說，前一個階段以促進教師專業成長為目的；後一個階段則著重在評估教師教學績效。

二、教育品質的重要內涵

教育品質的議題在近十年來，受到關注與研究討論，主要是社會大眾對教育事項的參與與監督的需求，以及受企業界施行品質概念輝煌成效的影響與激勵。教師績效評鑑重在提昇教育品質，教育品質的重要內涵就必須先予界定和瞭解。教育品質包括品質規劃、品質管制、品質保證、以及品質管理等數個概念(Sallis, 1993)，歸納而言包括下列數個重要內涵：

（一）長遠持續目標

有品質的教育需要建立願景，並將願景化做長遠持續目標，作為教育努力發展的方向。教育工作者有明確的目標作為共同努力的標的，教育才不致迷失了努力的方向，也才有教育策略與方案促之實現。

（二）品質承諾

品質教育需要教育工作者對教育品質有所認識，對教育事業認同而有所承諾，並能化品質承諾為學校文化的一部分。教師教學強調高品質，並有強烈的責任感，願在教育品質改進上投入心力。

（三）永續改進

教育的本質其實就是一項不斷改進的歷程，雖然教育的最終指標是學生的學習成就。但是在成就學生高品質的各項投入與措施，則需要不斷的發展，有效的改進。

（四）顧客至上

教育品質如同企業的服務或產品一般，消費者的需要與滿足，應該受到首要的考慮。學校教育如何覺知學生、家長與社區的需要，並將需要化作具體項目，列為教育專業的重要考量項目，則無法提供卓越的教育品質。

（五）全面參與

卓越的教育品質，需要全體學校的教育工作者全面參與、通力合

作。參與的層面也不僅限於學校內成員，除教育領導團隊、教師群體，家長參與、學生意見、社區精英，均可凝聚力量共同努力

(六) 領導授權

品質教育強調領導者的視野與對第一線教育工作的理解與感受。領導者需要將教育的價值傳達給每個教育工作者，並形成學校的願景。採行走動式領導並對教師信任授權。

三、教師績效評鑑的核心要素

教師績效評鑑表現出各種不同的形式，各種形式的評鑑也有不同的歷程。但統觀而言，教師績效評鑑包括：職責、指標、表現、評估、回應等數個主要因素（轉化自吳清山、黃美芳、徐緯平，民91）。

(一) 職責

談教師績效評鑑首先要清楚教師的職分或工作基準，教師在課程與教學、班級經營、學生學習成就、家長參與、行政運作等方面，所應扮演的適當而合乎預期的角色上，教師具有哪些依法或專業上的職責。

(二) 指標

指標是由教師職責所發展出來的教明確標的。指標依其需要具有階層特性，完成教師職責所需的要項稱為第一層指標，如敬業精神、教學方法、班級經營、授課課程、學生學習成效。由第一層指標所再發展細分的項目，就是第二成指標。另有一種指標的形式，採取統整觀點，就教師職責統整而直接地，列出教師績效評估所應具備的重要或核心項目。

(三) 表現

教師在專業現場投入與運作所顯現出來的知識、態度、技能、及成效、影響等就稱為教師的績效表現。表現可以是具體性的成果，也可以是潛在性的影響力量。現場的狀況中，可解釋為教師作為所產生的影響力量，都歸屬為教師的專業表現。

(四) 評估

評估是對教師的表現透過一定的程序賦給意義。評估的方式會因評鑑的目的的不同而有所差異。評估通常透過理念陳述討論、檔案檢視、現場觀察、人員訪談、問卷調查等方式而獲得。評估呈現的方式可用描述性的敘述，也可採用量化的數據，或兩者兼具。

(五) 回應

既然是績效評鑑，需對評估所獲得的結果，教育機構或單位應作出回應。績效評鑑的結果可提供教師專業成長規劃，可改進教師教學態度技能，可作教師工作獎懲，可作人事考核參據，可做下次績效評鑑再評估的基點。換句話說，沒有回應的績效評鑑會流於形式。

四、教師評鑑的新發展方向

教師評鑑在先進國家的發展已日漸成熟，近年來教師評鑑有些新的發展(Peterson, 2000)，其中部分有關教師績效評鑑部分，摘要引述如下：

(一) 教師評鑑在找出現存的好教學

教師評鑑除強調教師任用資格、增進教師成長、進行回饋控制、及績效責任外，教師評鑑應強調發現學校現在已存在的優秀教師及傑出的教學方式，供做教育工作楷模。

(二) 多面向評估教師品質與表現

教師評鑑宜採用各種不同面向的資料對教師作評估，例如教師檔案、教學現場觀察、家長參與報告、教師專業成長狀態等，尤其不能僅限行政人員所提出對教師的年度報告。

(三) 採取不同人員報告及見解評估教師品質

教師評鑑出行政人員的評鑑資料外，宜有教師自評、家長調查、學生意見、同儕觀察、專業活動投入等表現資料，由有關的人員(Stakeholders)從各面向報告及見解評估教師品質。

(四) 教師評鑑包含真實的學生表現

教師評鑑不僅強調增進教師專業成長，或者監視教師最低的成就表現，應包括學生的真實的學習表現資料。能包括學生學習表現的教師評鑑則較為完整。

(五) 使用彈性評鑑規準作評估

不同教育現場的教師專業需求及表現會有所差異，教師評鑑的規準宜具有彈性，進行教師評鑑不是採行固定一定的基準，應考慮不同社區環境與學校的特性。

(六) 教師評鑑需有時間及資源

教師評鑑需要也一定的時間與資源投入，無法要求在短時間內就要獲得所需要的資料。進行教師評鑑需作連續性的規劃，並有足夠的經費與教育資源。

(七) 注重教師評鑑的社會學角度

教師評鑑不能僅從教育學的層面來評估教師，而忽略社會期望、角色、獎勵、社會制約、社會群體關係等社會現象對教師的影響力。

五、教師績效評鑑的實施的思考問題

教師績效評鑑若要在國內推動，以目前的狀況，首在理念的宣導，不斷的有這類的論文或討論發表會；也要教師對現行的考核方式，有需要作改變的內外之急迫感。同樣重要的是，參酌先進國家實施成熟的方案，建立起一套合乎國內文化、具本土特質，並有可行性與效能的教師績效評鑑方案；並將方案作一定時期的實驗試行，在試行中反復回饋修正。待概念普遍化並經公聽程序為大眾所接受後，或者就是付諸實行的適當時機。

但在建立上述方案之前，有數個重要教師績效評鑑的有關概念與問題必須加以思考及澄清。

(一) 專業成長與教學績效

教師評鑑雖然分有教師專業成長評鑑與教師績效評鑑。兩種導向的

性質縱然不同，其實是一體兩面，絕難一分爲二。雖然實務運作上會因目的上的不同而有所偏重，但也常互爲表裡。在初期的推動實施上，以教師專業成長評鑑爲主，不失爲廣泛引入概念、適應國情文化、發展成熟方案的切入點，在實施教師績效評鑑。

（二）普遍實施與自願參與

若是實施教師績效評鑑，當然在事前需要廣爲宣導形成共識，分析推動評鑑的合理性與必要性。也要讓教師覺得在教育改革的趨勢中，教師考績的處理方式是應做改革的時候了。每位教師是否均需接受教學效果評估；或是在某個階段或某個年度循環評鑑；或是採自願參與方式，倒是可以斟酌討論的問題。

（三）評鑑中立與價值導向

教學是專業工作，這是國際社會普遍的共識。教師評鑑是一項價值判斷，但評鑑者能否有明顯的教育主觀理念？或應維持評鑑者的中立態度？在評鑑的理論與實務上已做了不斷的討論，新近的評鑑觀念偏向於容許評鑑者有自己的價值觀念。教師績效評鑑是否也會陷入這一爭論中，值得注意。

（四）教師成長與學校發展

教師績效評鑑是對教師績效進行評估，瞭解教師的教學品質，評估的施行或結果是否僅作教師獎懲或人事適當安置的依據，或者說它是促進學校教育品質一項手段，經過這一程序，有效的成爲促進教師專業成長的動力，也成爲學校教育發展的核心基礎。

（五）資料檢視與教學現場

評鑑的方式很多，教師或教學資料檢視是其中瞭解及評估教師績效的重要步驟。教育改革潮流中的教學，強調教師編輯教材與組群教學的協調合作形式。教師在教學歷程中會累積有很多的教學檔案，形成足夠代表教學績效的檔案。教師提供足供檢視的資料，不會是做不到的，然而它確是一種需要發時間而煩人的工作。教學現場觀察是一種真實的評估方式，但在教師間尚未形成普遍的專業合作組群，也確會在教師繁重的職務中造成壓力。

（六）學生評鑑與行政評鑑

實施教師評鑑最會被談及的評鑑方式，莫非就是行政單位的評鑑與學生評鑑教學。行政人員對教師的評鑑其實是對教育政策施行主要督導方式之一，較早階段，它確是一項主要的評鑑方式。在教育目的中，學生的成就是教育成效的重要標的，參酌學生的意見也是教師績效評鑑重要的評估資料來源。然而教師評鑑已發展出多樣化各式成熟的評鑑方式，實不必僵化在上述兩類評鑑方式上。

（七）等第呈現或質化敘述

教師績效評鑑評估的結果，我們傳統的設想上一定是分數、等第、

類別的呈現報告。其實教師專業成長評鑑可用質化敘述，讓教師在不斷的評估回饋中作教學修正；教師績效評鑑當然也可以做同樣的質化敘述，結果或階段上敘述性的呈現並不妨礙績效評鑑的目的或功能。

六、教師績效評鑑的教育品質觀點

教育品質包括了教育品質檢驗、教育品質保證、教育品質管理，目的在追求教育的卓越表現。教師績效評鑑透過對教師專業的評估，以確保教育品質。兩者其實是站在同一個立場，因此我們可以從教師績效評鑑，是否包括了教育品質的重要內涵，來檢視教師績效的評鑑。

（一）建立普遍的共識與需要

推動任何一項教育變革，組織的成員對該項政策的瞭解是第一步，建立普遍的共識概念是接續的要事。教育工作者覺得真是應該做改變的時候了，就會樂意參與，因此實施教師績效評鑑所需要的實施氣候的形成相當的重要。教學是既專業工作，當然要有專業規範，專業工作如何確保專業品質是專業的核心概念。倘若教師有接受績效評估的需要或迫切性，或認為接受教育績效評鑑是教育專業的一部分，這樣教師績效評鑑才有推動的基礎能量。

（二）評鑑目的在提昇教育品質

教育的任何作為，均要以提昇教育品質為目的。要提昇學校教育品質，實施校務評鑑；要瞭解學生的學習狀況與成就，教學上有各種教學的評量；學校接受各項教育資助，需要接受方案成效的評估；教育需要永續發展，教學工作教育中最重要的環節之一，當然需要有教師績效評估，以確保教育品質。

（三）著手理想而務實的長遠規劃

教師績效評鑑要開始實施，從無到有起步難。務實的規劃當然相當重要，把握現有的條件與優勢切入實施，使起步不是太棘手。但教師績效評估也不能沒有理想，建立教師績效評鑑的願景，清楚的說出發展的方向，規劃各種實施的策略，引用他山之石，注入校園文化，也使教師績效評鑑紮下厚實的根基。

（四）指標與方式要具有彈性

任何一項評鑑，評鑑的指標建立相當的關鍵，因為它明示需要努力的項目，它也是評鑑的基準，指標要能合適、實用、可行、和正確，也要具有適應環境的彈性，也就是說評鑑指標若能因地制宜，才不致僵化。同樣地，評鑑的方式若能隨學校的環境作所調整，在不失主要的評鑑歷程下，把握核心精神與意義，有所變通才不致落入形式化。

（五）多面向多方法的評估

多面向多方法的評估是全方位回饋的概念。教師績效評鑑的方法可以有檔案資料檢閱、人員會談、理念討論、教學歷程了解、現場觀察、反思回饋等。在人員上可以包括教師本身、學校同儕、上級長官、學者

專家、社區家長、學生等。在面向上也可由教學理念、教學作為、教學運作、教學反思、教學結果、教學影響等面向作評估。

(六) 評鑑方案要能不斷的改進

教師績效評鑑方案要能在教育現場的實施中，不斷的修正改進，才能保持方案的實用與敏銳。正如教育各種改革方案，都是不斷的檢討反思修正，以便能順利實施並達到預期的成效。教師績效評鑑實施後，要能建立後設評鑑，以監視原級評鑑方案，使教師績效評鑑自我更新的作用。

(七) 建立評鑑的回應體制

教師績效評鑑有別於教師專業成長評鑑，應有其績效的功能考量，評鑑的結果若喪失了回應機制，則會使教師績效評鑑流於形式。當然，回應機制也不必等同於人事功能或獎懲，可以思考廣義的回應機制，例如教師激勵事項、教學輔導教師資格取得，教師群組的建立等，尤其在實施的初期更當如此。

教師接受年度成績考核辦法對教師績效進行評等，在國內已實施相當長的一段時日，其適法性、有效性、公平性都受到相當的批評與質疑。目前不論是教育改革教訓輔三合一方案所提的教師評鑑或地方教師評鑑試行要點，都偏向教師專業成長評鑑的面向或途徑。台北市推行的發展性教學輔導系統，已有相當學校投入並有相當的成效，其主要特性或任務也是界定在促進教師專業成長（張德銳等，民 89）。儘管教師績效評鑑在先進國家已實施多年，並發展出相當成熟的方案，國內仍採用適法、公平、有效性都受到質疑的教師年度成績考核辦法，實在有空間發展出一套適合國情與文化的教師績效評鑑體系。在教師專業成長評鑑概念與做法已逐漸為大家接受，以及年度教師考績績優員額即將受限的時刻，應該是思考教師績效評鑑的時候了。

參考文獻

- 何瑞薇（譯）（民 90）。**全面品質教育**（原作者 Edward Sallis）。臺北市：元照出版公司。
- 吳清山、林天祐（民 92）。**教育小辭書**。臺北市：五南圖書出版公司。
- 吳清山、黃美芳、徐緯平（民 91）。**教育績效責任研究**。臺北市：高等教育出版社。
- 張德銳等（民 89）。**發展性教學輔導系統—理論與實務**。臺北市：五南圖書出版公司。
- 劉春榮（民 92）。**全面革新的台北市國民小學校務評鑑**。（上課講義，未出版）
- Danielson, C., & McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation to enhance professional practice*. NJ: Educational Testing Service.
- Joint committee on standard for educational evaluation (1994). *The program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peterson, K. D.(2000). *Teacher evaluation: A comprehensive guide to new directions and practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sallis, E.(1993). *Total quality management in education*. London: Kogon Page.
- Schalock, R. L.(1995). *Outcome-based evaluation*. New York: Plenum Publishing Corporation.