

教師專業發展的另一途徑—— 談教師評鑑制度的建立

羅清水/臺灣省國民學校教師研習會主任



教師是專業工作，自應接受合理的評鑑，而教師評鑑即是對教師服務表現作價值的判斷及促進專業發展的連續歷程



師
苑
鐸
聲

壹、前言

教育部刻研修教育人員任用條例，擬研訂中小學教師分級制度，打破中小學教師長期以來以學歷敘薪分級及外在形式的成績考核辦法，這是值得鼓勵的作法。在英美日各國都極重視教師分級制度的實施，以提昇教學績效及教師專業的成長。然而中小學教師分級制度的實施，應著重改善中小學教師成績考核辦法。長久以來中小學教師的成績考核，祇著重形式外在的總結性考核，無法真正評鑑出教師教學績效，是以在倡議教師分級制度之前，應重視中小學教師評鑑制度的建立。

教師評鑑是建構教師專業成長及健全教學服務績效的重要因素；教師是專業工作，從事一項專業的人員，自應接受合理的評鑑，而教師評鑑即是對教師服務表現作價值的判斷及促進專業發展的連續歷程，其實施的步驟即是根據事前預定的教師表現的規準，蒐集教師教學相關訊息資料，以瞭解教師表現的優劣得失及其原因，以改進教師的服務品質、提高教學績效，達成教學目標；並作為續聘教師、決定教師薪資、表揚優秀教師及處理不適任教師的依據。然而長期以來教師評鑑的理念及內涵並未具體表現於我國中小學教師成績考核實際作

法上。是以本文試就教師評鑑的意義、目的、內涵、方式、及方法加以說明，並剖析教師評鑑興革之道。

貳、教師評鑑的意義與目的

一、教師評鑑的意義

教師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，是以教師評鑑對教師而言，扮演著極重要角色。然在探討教師評鑑意義之前，必先對評鑑的意義加以分析。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（民82）亦持相同的見解，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標準，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。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：教師評鑑係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。

二、教師評鑑的目的

教師評鑑是一個連續性、系統化的歷程。藉由評鑑者與被評鑑者的共同合作，協助教師認清自己在學校中的角色；幫助教師釐清個人的優缺點及特殊才能，並提供必要的支援，協助教師克服困難，安排適當的進修訓練，發揮教師潛能，使教師在教育專業及個人生涯發展均能兼容並顧，進而達成學校教育目標。（傅木龍，民87）而教育評鑑之目的，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其職位上的表現。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。Iwanicki(1990)強調「教師評鑑」一定要和「教職發展」及「學校革新」做密切配合，三者務必以提高學校效能為共同努力的焦點。易言之，教師評鑑包括下列四個目的：1. 績效(accountability)：確保有效能的教師在教室中教學。2. 專業成長(professional growth)：促進新進教師與現任教師的專業成長。3. 學校革新(school improvement)：促使學校改善教學品質和增進學生學習成果。4. 遴選教師(selection)：確保聘雇品質最佳教師。(Iwanicki, 1990)。

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：(Turner & 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. 證照的頒授；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。

參、教師評鑑的方式與內涵

一、教師評鑑的方式

教師評鑑的方式依評鑑者而言可分成教師自我評鑑、同儕評鑑、上級

一部屬評鑑、學生評鑑教師教學、校外人士評鑑或非教育人士評鑑等方式(簡紅珠, 民82; 黃坤錦, 民84; 傅木龍, 民87; Wragg, 1987)。今略述如下:

(一) 教師自我評鑑

自我評鑑係學校或教育行政當局發展自我評鑑檢核表, 要求教師根據檢核表的內容、填寫相關資料, 以自我了解探討教學工作的表現及學校教育整體績效。然教師的自我評鑑常會受月暈效應而給予自己較佳的評分。且由於檢核表過於繁瑣造成教師額外負擔。若妥善應用可讓教師自我檢核改進, 提高教學績效。

(二) 同儕評鑑

所謂同儕評鑑係指兩個相同層級的人員互相評鑑。因同儕彼此熟悉, 評鑑者與被評鑑者之間較易認同彼此表現, 整個過程充滿彼此的滿足感。

(三) 上級-部屬評鑑

此種評鑑方式多於科層組織中, 亦即職位高的評鑑者評鑑職位較低的被評鑑者。在學校中, 教師需要接受校長或其他直接管理的人員的評鑑, 是一種上-下單向的評鑑。此種評鑑常因不具專業的評鑑者來評鑑專業領域的人員, 故常形成被評鑑者有排斥抗拒心理, 無法落實評鑑效果與目的。

(四) 學生評鑑教師教學

在教師教學的各類評鑑中, 由學生評鑑教師教學已被研究證實為最直接、重要、最客觀的評鑑方式(Greenwood & Ramagli, 1980), 其被廣為接受與使用的主因: 視學生乃是教學活動中最直接、最接近的對象, 因而對教學有最深刻的感受與反應。但學生評鑑教師的適用範圍, 應視學生對教學品質的感受與認知的成熟度而定, 換言之, 多數在大學院校階段較為盛行, 而國民中小學階段, 因學生的成熟度不高, 不適用學生評鑑教師教學的方式。

(五) 校外人士評鑑

所謂校外人士評鑑乃是指其他學校的教師、校長、教育行政機關的督學或行政人員、甚至專門評鑑教師的團體來評鑑教師。這些參與評鑑的校外人士, 多具備教育專業素養, 且從事相關性質的工作, 因此校外人士的評鑑仍具可行之處。但完全交由與被評鑑者無關的校外人士負責評鑑, 由於缺乏深入了解, 而使評鑑有所限制。

(六) 非教育人士評鑑

所謂非教育人士是指學生家長、家長會委員或其他社會人士, 包括民意機構代表, 對學校教師所做的評鑑



工作。此種評鑑方式常是用間接性資料或學生學習的反應而作為評鑑的依據或參考。

而以評鑑的形式而言，教師評鑑的方法包括：教學觀摩、教室觀察、教學錄影、學生成就、日誌、檔案、問卷與面談（McColskey & Egelson，1993）。

（一）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。當教師僅能在有限的機會觀摩其他的教師教學型態與方法時，觀摩資深教師的教學能作為一個自我評鑑過程的起點。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。

（二）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。

（三）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，且錄影帶可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。

（四）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。

（五）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，以作為評鑑之參考或依據，尤其在自我或同儕評鑑中更可說明事件的原委。

（六）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，檔案除應具有保留有關教師反省的價值，亦應將同儕或教學專家檢視教學結果及改進建議列於檔案之中，以利於評鑑或改進教學之參考。

（七）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。

上述教師評鑑的做法與評鑑者的區分有所不同，能妥善應用多樣，才能有助於教師評鑑的實施及落實且具成效，進而改進教學，促進教師專業的發展。

二、教師評鑑的內涵

教師評鑑的作法是多樣的，而評鑑方式是多元的，在評鑑的多樣與多元中，應有哪些評鑑的內涵，才能真正促進教師的專業發展是極為重要的，因評鑑內涵會影響教學，引導教師提高教學品質及績效。美國North Carolina州對教師表現的評鑑項目有：教室時間管理、學生行為管理、教學表現方面、對學生表現的規準方面、對教學回饋方面、對教學的激勵或催化方面、教育環境的溝通方面、對非教學任務的表現方面等八個層面的內涵。國內學者對評鑑項目、內容，亦提出許多見解。（王家通、吳裕益，民75；王立行、饒見維，民81；張德銳，民81；黃坤錦，民84）。綜合言之，可歸納四個層面：

（一）、知識層面：

1. 通識知識：豐富的人文、科技、經濟、社會等素養。
2. 專業知識：教育與教學相關的

知識。

3. 專門知識：豐富的學科知識。

專業知識與專門知識合稱為教學內容知識。

（二）、技能層面：係指將專業知識及專門知識實際運用到教學情境，以解決實務問題的能力。其包括

1. 教學能力：包括口頭表達能力、書面溝通能力、教學計畫能力、使用教學技術能力等各項與教學相關的能力。

2. 班級經營能力：即是指教室管理和紀律能力等。

（三）、情意層面：即是指基於對教育工作的認同與奉獻所產生的使命感，包括了工作態度與職業倫理及專業精神等。

（四）、其他層面：包括了與學校他人或行政人員、家長社區的人際關係及與學校行政配合的能力。

在教師評鑑中，透過上述的評鑑內涵可擬定各個層面的評鑑指標或評鑑項目，透過多樣多元的評鑑方法及方式，來了解教師在教學過程中教學品質及績效，並促進教師專業成長。是以教師評鑑的內涵有其評鑑積極意義。

肆、當前教師評鑑面臨困難



教師評鑑的目的是多重的，方法是多樣的，方式是多元的。然現階段教師評鑑制度在國內推行也面臨諸多困難。

一、評鑑內涵無法真正評量教師工作表現。

教師工作表現中，許多是行為、態度等質的改變，雖然蒐集教師工作表現資料可透過自我或同儕評鑑，亦可透過觀察、訪問面談等方式了解，但是仍無法建立出一套完全量化的工具，與好的工作表現很難有共同的標準及共同認定的評鑑指標與項目，致無法真實評鑑出教師的工作表現。

二、教師評鑑制度未建立

當前教師評鑑均是以總結性評鑑為主，且多以形式的評鑑表格來評鑑空洞的教學績效，且多採取校長主任評鑑教師；而產生有評鑑之名而無評鑑之實。加之諸多教師心理排斥教師評鑑，認為教師評鑑即是考核，致使教師評鑑制度無法落實。

三、缺乏人力與時間實施教師評鑑

教師評鑑是長期性工作亦是發展性工作，每位教師要實施評鑑均需長期蒐集資料、觀摩、討論。無論實施自我評鑑、抑是同儕評鑑、抑是實施

校外人士評鑑，對於教師本身即有時時間負擔，以目前教師員額編制及教學時數，即為增加許多負擔，致實施教師評鑑在外在條件即有限制。

四、教師評鑑未能與教師發展相結合

教師評鑑工作是長期性與教師生涯發展及專業發展有密切關係。在我國現階段教師考核工作祇是為教師升級與否做評量，考核結束之後並未對成績不佳的教師加以輔導或專業發展策略提供諮詢，致失去考核評鑑的意義；加之教師考核未與學校行政相結合，而使教師評鑑形成孤立的行政事項。

伍、建立教師評鑑可行之道

在教師分級在國內研擬萌芽階段，透過良好的教師評鑑制度，更有助於教師分級制的實施及促進教師專業的發展，要建立教師評鑑制度有下列應加以重視。

一、建立明確教師評鑑指標

教師評鑑的內涵可以讓吾人了解良好教師的應具備條件及應負擔責任工作，然如何讓條件、內涵、責任及工作項目轉換成指標，是在建立教師評鑑制度中的當務之急。一個明確的

教師評鑑指標，可以讓教師在教學過程中有努力的目標或加強改進之處。在實施教師評鑑的過程中，也讓評鑑者了解評鑑的要項為何，而易於實施教師評鑑。

二、教師評鑑制度要與教師專業發展相結合

教師評鑑是教師專業成長與專業發展的一部分，在實施教師評鑑過程中，讓教師明白專業發展中所欠缺的能力或缺少的項目為何，而促使教師能自我成長、自我進修。因此教師評鑑應與教師專業發展相結合⁴¹。行政機構亦需對教師的生涯規劃或生涯發展研擬相關的措施，才能發揮評鑑目的有助於教師改進教學，提高教學需要。

三、教師評鑑可與教師分級制相配合

過去教師敘薪及薪級與學歷相結合，致學校教師祇為學位進修，而非與教學相結合或以改進教學為目的。為落實教師分級制並鼓勵教師在教學過程中能有良好的改進教學之道，教師分級應與教師評鑑相結合。讓教師評鑑具有升等的依據或參考，促使教師評鑑能落實，並能促進教學品質的提升。

四、教師評鑑應兼顧形成性評鑑與總結性評鑑

教師評鑑主要是提升教學品質及提高行政績效，若祇重視教師總結性評鑑而忽略形成性評鑑，則易讓評鑑成為行政附庸而對教師本身及教學改進均無實質助益，故教師評鑑應兼顧形成性評鑑與總結性評鑑，才能落實教師評鑑的目的。

五、教師評鑑亦兼顧過程及結果

教師評鑑是連續性系統化的過程，以協助教師了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。因此，在實施教師評鑑時應確實對評鑑過程都能落實執行；對於結果應有改進或因應措施相互配合，對於評鑑後需要安排進修或訓練的，應加以規劃，使評鑑不致流於形式化。因此，教師評鑑應過程及結果兼顧，才能發揮評鑑的功能。

六、教師評鑑應教師成長及學校發展相配合

過去教師考核或教師評鑑都被視為學校行政工作中獨立的工作，且也被教師視為一種控制工具，管理的機制。然而隨民主化及專業化的重視，教師評鑑的目的與內涵，亦應加以修正配合；因此教師評鑑應視為學校發



展的一部分，同時應視為教師專業成長的一部分，這樣才會帶動教師的成長與學校的進步。

七、教師評鑑方式應兼顧多元性

教師評鑑會為教師所排斥，其主要原因乃是較重視上-下的評鑑方式，也較重視校外人士評鑑或非教育人士評鑑的，致使教師在教師評鑑中缺乏安全感。在實施教師評鑑應重視民主化及人性化的需求，因此自我評鑑及同儕評鑑亦應相配合，讓教師可以在各種評鑑方式中了解自我及加強改進之處，因此教師評鑑應重視方式的多元化及重視教師的需求。

八、教師評鑑應兼顧方法多樣化

教師評鑑的方法是多樣化的，可觀摩、可觀察、可由檔案資料中去了解，亦可透過晤談或問卷來了解，更可由學生表現（包括內在、外在表現）來明瞭。是以教師評鑑的方法應兼顧多樣化，才能真正落實評鑑的功能。

陸、結語

教師評鑑的功能目的是多重的，透過教師評鑑可分析教學績效、了解教師專業表現，亦可提供教師發展與改進的參考。教師教學的績效及專業的表現應合理公平的評鑑。尤其在教

師分級制度倡議之時，教師評鑑更有其必要性。也惟有透過公平有效的教師的評鑑，才能促進教師專業的發展。在過去教師考核制度諸多缺失及未建立教師評鑑的共識之前，如何奠定教師評鑑的理論基礎、建立教師評鑑的方法、方式、內涵等乃有其迫切性。尤其在學校行政民主化、專業化、績效化的呼聲中，建立教師的遴聘、任用、考核、獎勵、分級、進修等制度中，透過教師評鑑乃有其可行之處。也應讓教師了解教師評鑑的真正意涵，而能發揮教師評鑑的功能，促使教師專業發展，提高教學品質與學校行政績效。

參考書目

- 王立行、饒見維（民81）。教育專業化與教育實習的實施。載於中華民國師範教育學會主編：教育專業（頁183-209）。台北：師大書苑。
- 王家通、吳裕益（民75）。國中優良教師之特質及其背景研究。教育資料文摘，29（3），83-130。
- 秦夢群（民86）。教育行政：實務部分。台北：五南。
- 張德銳（民81）。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：教育專業（頁241-284）。台北：師大書苑。

- 黃坤錦 (民84)。從教師專業論教師評鑑。載於中國教育學會主編：教育評鑑 (頁229-246)。台北：師大書苑。
- 傅木龍 (民87)。英國中小學教師評鑑制度研究及其對我國之啓示。未出版博士論文，國立政治大學。
- 歐陽教、張德銳 (民82)。教師評鑑模式之研究。教育研究資訊，1 (2)，90-100。
- 謝文全 (民78)。教育行政：理論與實務。台北：文景。
- Greenwood, G. E., & Ramagli, H. J. (1980). Alternatives to student ratings of college teaching. *Journal of Higher Education*, 51 (6), 673-682.
- Iwanicki, E. F. (1990). Teacher evaluation for school improvement. In J. Millman & L. Darling-Hammond (Eds.), *The new handbook of teacher evaluation: Assessing elementary and secondary school teacher* (pp.158-174). Newbury Park, CA: Sage.
- McColskey, W. & Egelson, P. (1993). *Designing teacher evaluation systems that support professional growth*. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 367 662)
- Natriello, G. (1990). intended and unintended consequences: Purpose and effects of teacher evaluation. In J. Millman & L. Darling-Hammond (Eds.), *The new handbook of teacher evaluation: Assessing elementary and secondary school teacher* (pp.34-45). Newbury Park, CA: Sage.
- Stake, R. E. (1989). *The evaluation of teaching*. In H. Simons & J. Elliott (Eds.), *Rethinking appraisal and assessment* (pp.13-19). Bristol : PA, Open University Press.
- Turner, G., & Clift, P. (1988). *Studies in teacher appraisal*. London : Falmer.
- Wragg, E. C. (1987). *Teacher appraisal : A practical guide*. London : Macmillan.