

教師評鑑模式之研究

歐陽教·張德銳

(臺灣師範大學教育系所所長)

(臺北市立師範學院初教系副教授)

摘要

本研究旨在探討：(1)教師評鑑的意義、目的、規準、實施方法和實施模式，(2)教育人員以及學生、家長對中小學教師評鑑的意見。

本研究採用文獻分析法和問卷調查法來收集研究資料。調查樣本共2400位，調查工具為「中小學教師評鑑意見調查表」。

本研究所得的結論有六：(1)教師評鑑制度在我國中小學有積極推行的價值；(2)教師評鑑應兼做形成性評鑑和總結性評鑑；(3)教師評鑑的規準，至少應含教學知識與技巧、教室管理知識與技巧、學生輔導參與和績效、教學熱忱與敬業精神等四個領域；(4)教師評鑑的評鑑者，以教師自我評鑑、學校行政人員評鑑以及校內評鑑小組評鑑較為適當；(5)教師評鑑的獎勵宜採休假、進修、嘉獎、獎金等方式，至於處罰則宜採強制進修、告誡、不續聘或解聘、留原俸級等方式；(6)教師評鑑的模式包括臨床視導、目標設定、治療、共同法則等四種。

根據研究發現和結論，本研究提出改進我國中小學教師評鑑的四項建議，供主管教育行政機關及各級學校之參考。

壹、緒論

我國教育評鑑的實務已發展多年，課程評鑑、教學評鑑、學校評鑑的理論亦迭經學者的鼓吹提倡，但是教師評鑑(Teacher Evaluation)的概念和理論，仍在萌芽新興的階段，有待加以探討和釐清，這是本研究動機之一。

教育部現正擬議中的教師法草案第七章訂有績效，第二十五條規定「教師之教學、輔導、研究及服務等，應由各級學校置教師績效評量委員會評量之。」但是要如何做，才能使教師評鑑達到公平、合理、有效呢？這有待廣泛諮詢學生、家長、教師、行政人員、學者專家的意見，是為本研究動機之二。

基於上述研究動機，本研究乃以探討教師評鑑為研究主題，先就理論上分析教師評鑑的意義、目的、規準、實施方法、實施模式。其次再依其理論基礎及學者專家座談結果來設計問卷並進行調查。最後再根據調查結果，研提改進我國教師評鑑之建議，供主管教育行政機關和各級學校研究改進之參考。

貳、文獻探討

一、教師評鑑的意義和目的

根據 Tenbrink (1974,p.8)、Worthern 和 Sander(1987,pp.22-23)、謝文全(民 78, p.358)對評鑑所下的定義，可以將教師評鑑界定為「一種對教師表現作價值判斷和決定的歷程，其步驟為根據教師表現的規準，收集一切有關訊息，以瞭解教師表現的優劣得失及其原因，其旨在協助教師改進教學和在行政上決定教師任用獎懲的依據。」

教師評鑑的目的可就下列兩方面進一步加以說明之：

- (一)在形成性目的方面：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計畫，以促進教師專業發展。
- (二)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的依據，藉以促進學校人事之新陳代謝。

二、教師評鑑的規準

綜合歸納美國學者 David (1987)、Harris 和 Hill (1982)、德克薩斯州教育廳(Texas Educational Agency, 1986-1987)、以及我國教育部在民國 80 年所頒佈的教師評鑑規準，可以將教師評鑑規準應強調的領域，列舉如下：

- (一)任教科目的專門知識和技術。

- (二)教學方法的專業知識和技巧。
- (三)教室管理的專業知識和技巧。
- (四)對學生的關懷和輔導。
- (五)專業成長的意願以及敬業精神。
- (六)和學校同仁以及家長的關係。
- (七)品德生活的優良程度。
- (八)事病假及曠課職的情形。
- (九)行政業務處理紀錄。

三、教師評鑑的實施方法

教師評鑑是一項非常複雜的歷程，其實施方法，可以就評鑑者、獎勵方式、處罰方式等三個角度，加以探討。

依據 Cederblom 和 Lounsbury(1980)、Harris 和 Hill(1982)、Richardson(1975)、Stoops 等人(1981)、黃裕城(民72)的見解，教師評鑑的評鑑者可以由教師自我評鑑、由教師同儕間相互評鑑、由行政人員(如校長、教務主任、學年主任)評鑑、由校內評鑑小組(或委員會)評鑑、或由學生評鑑。由於篇幅所限，茲僅就教師自我評鑑及學生評鑑，加以說明如下：

教師自我評鑑是一種有效的教師評鑑方式，因為祇有教師本人對自己的教學實務具有最廣泛、最深刻的瞭解，並且透過內省和實際的教學經驗，教師能夠對自己的表現型式和行為做一個有效的評估(Harris & Hill, 1982, p.26)。惟教師可能會因為高估自己的工作表現，致使自我評鑑具有不夠客觀的缺點。

學生評鑑是所有評鑑方式中，最引人爭議的一種。贊成者以為學生最接近教師，教師教學好壞，感受最深刻的是學生。反對者以為學生評鑑教師，有損師道尊嚴，更何況學生年紀輕、經驗淺，恐怕沒有能力區分教師教學的良窳。在張德銳(民81, p.71)所做的一項研究中，曾以臺灣地區699位國小教師和行政人員為對象，發現各有一半的受試者贊成和不贊成「由學生對教師的教學提供反應意見」。至於本研究問卷調查部份，並未調查受試者對學生評鑑的意見。

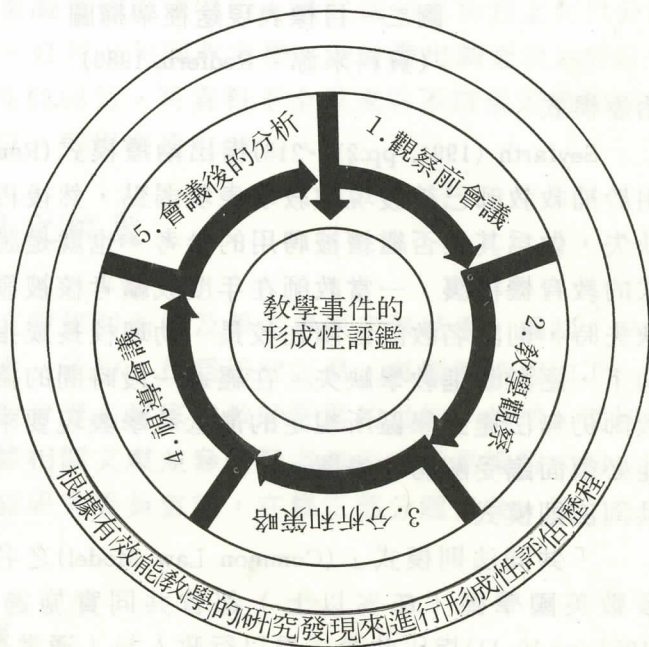
其次，教師評鑑的獎勵方式計有：嘉獎、獎章、公開表揚、獎金、晉俸、年功俸、休假、進修、昇遷等。另外對於評鑑結果不良的教師，可以採行的處罰方式計有：申誡、記過、留原俸級、降級減俸、縮短聘期、停聘、不續聘、解聘、免職、強制進修、調校等。

如前所述，教師評鑑除了具有激勵教師和處理不適任教師之功能外，更具有協助教師改進教學之功能，因此爲了充分發揮教師評鑑之效用，除了應書面通知教師應得的獎懲之外，更應注意評鑑後的追蹤改進工作，亦即必須以陳述具體事實之方式，明確地告知教師其教學表現的優劣得失及原因，然後和教師共同研擬改進計畫並執行之，以謀求教師表現的不斷進步和發展。

四、教師評鑑的模式

(一)臨床視導模式

Cogan(1973)、Goldhammer(1969)、吳清山(民79)皆認爲臨床視導(Clinical Supervision)中「臨床」的概念，並不是指諮商或治療的型式，而是指密切的觀察、詳細的觀察資料分析、以及由視導人員(即評鑑人員)藉著與教師間面對面的互動關係，來協助教師改進教學的一種歷程，其步驟如圖一表示。

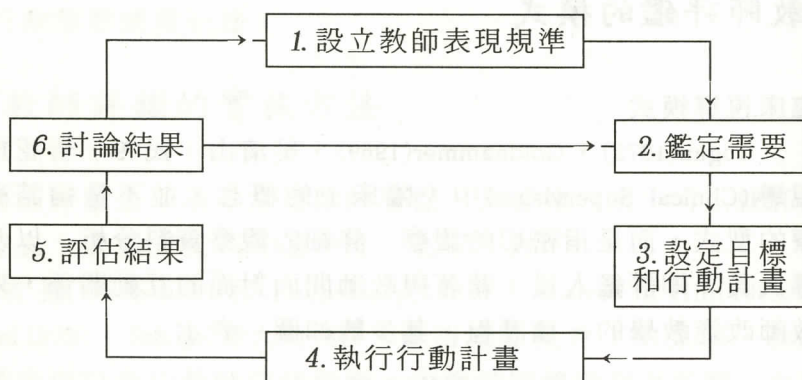


圖一 臨床視導的歷程

(資料來源：Beach & Reinhartz, 1989, p.158)

(二)目標設定模式

目標設定模式(Goal-Setting Model)係由評鑑者和教師共同評估教學成長的需要、共同設定目標，然後協助教師執行達成目標的行動計畫，最後再和教師共同評估達成目標的程度，以發展其教學專業知識和技能，此種模式，可以Redfern (1980)所發展的「目標表現途徑」(The Performance Objectives Approach)來做為代表，其步驟如圖二表示。



圖二 目標表現途徑架構圖

(資料來源：Redfern, 1980)

(三)治療模式

Seyfarth (1991, pp.211-213)指出治療模式(Remedial Model)主要用於補救教師已被發現的教學表現弱點，然後再視教師是否改進缺失，做為其是否繼續被聘用的參考。也就是說，在實施治療模式的教育機構裏，一當教師在年度成績考核被發現具有嚴重教學缺失時，則該名教師必須在校長、助理校長或指定輔導教師的協助下，逐漸改進教學缺失。在經過一段時間的協助後，如果該名教師仍無法達到學區所規定的最低教學表現要求，則該名教師可能必須面臨受解聘的處置。

(四)共同法則模式

「共同法則模式」(Common Law Model)之名稱來源，乃由於多數美國學區(65%以上)都曾共同實施過此模式。McGreal (1983, pp.10-11)指出此模式是以行政人員(通常是校長)為主導，以教師為被動受評客體的評鑑方式，其特徵有六：(1)高度的評鑑者參與，但低度的教師參與；(2)評鑑所使用的惟一方法常為教室觀察；(3)對「非終身雇用教師」和「終身雇用教師」採取相同的

評鑑程序；(4)評鑑的重點在於強調年終考核的「總結性評鑑」；(5)無論教師的個別差異現象如何，皆採用統一的評鑑規準；(6)評鑑的格式通常為三或五個等第的評定量表。

叁、調查研究設計

一、樣本選取及實施過程

本研究調查樣本共區分為學生、家長、專任教師、教師兼行政人員、校長、教育行政人員、學者專家等七類。前四類樣本之抽選，係從台灣地區公立小學、國中和高中（職）中，各隨機抽取20所，共40所為樣本學校，然後從該等學校中抽選出學生600名、家長600名、專任教師540名、教師兼任行政人員300名。校長部份係另行抽選國小、國中、高中（職）校長各60名，共180名進行填答調查表。教育行政人員部份，係由教育部協助發出調查表100份。學者專家部份，係從「大學教職員通訊錄」及「教育部人文及社會學科教育指導委員會名錄」中選出80名進行調查。

本研究採郵寄調查表方式進行，於民國80年10月上旬以公函請樣本學校協助施測，11月上旬回收完畢。總計發出調查表2400份，收回1502份，收回率為62.58%。將資料不全及填答不符規定者加以剔除，可用份數為1479份，可用率達61.26%。

二、研究工具之編製

本研究根據文獻探討所得及學者專家座談結果，編制「中小學教師評鑑意見調查表」乙份，作為研究工具，其編製過程如下：(1)召開座談會，請15位教育學者專家就教師評鑑的目的、規準、實施方式等提供見解；(2)依據相關文獻並參酌學者專家之意見編製成初步調查表一份；(3)召開全體研究委員會議，在修正部分題目後，擬定正式調查表。

三、資料處理

調查表經回收後，即進行編碼、計分、然後輸入國立台灣師範大學電算中心的電腦主機，並使用SPSS(Statistic Package of Social Science)，

1993.3

1卷2期

教育研究資訊

雙月刊

加以統計處理。所使用之統計方法為百分比、卡方檢定及單因子變異數分析等。

肆、調查結果與討論

一、受試者對於教師評鑑目的之意見

由表一的各小計項可知，若將很重要與重要兩個選項的百分比合計，六項教師評鑑目的分別獲得93.1%、94.3%、92.1%、77.1%、86.0%、86.3%受試者的肯定，可見大多數的受試者已認識到教師評鑑各項目的之重要性，尤其是前三項目的（屬形成性目的），更是受到重視。

表一 受試者對於教師評鑑目的之意見

教師評鑑目的	很重要	重要	不重要	很不重要
協助教師改進教材教法	44.5%	48.6%	4.1%	0.6%
辦理教師進修活動	53.8%	40.5%	3.4%	0.4%
建立教師專業形象	56.7%	35.4%	4.6%	0.9%
決定教師年度成績考核	28.0%	49.1%	18.5%	2.6%
表揚優良教師	43.4%	42.6%	10.9%	1.3%
處理不適任教師	47.2%	39.1%	7.4%	1.5%

二、受試者對於教師評鑑規準之意見

表二顯示大多數受試者認為八個教師評鑑領域均有其重要性，尤其是教學知識與技巧、教室管理知識與技巧、學生輔導參與和績效、教學熱忱與敬業精神等四個領域更受到重視。

此外本研究亦發現，如果將八個領域歸納為四個大領域，即教學、輔導、研究和服務，則受試者認為教學應約佔總分的40%，輔導、研究、服務各約佔20%。至於其詳細比例，可由教育部統一規定或可由各學校自行訂定。若由學校自行制定，其參與人員應由行政人員、教師代表、學生或家長代表所組成。

表二 受試者對於教師評鑑規準之意見

教師評鑑規準	很重要	重要	不重要	很不重要
教學的知識與技巧	66.6%	30.6%	1.2%	0.3%
教室管理的知識與技巧	44.6%	48.4%	4.8%	0.3%
學生輔導的參與和績效	43.8%	48.5%	5.5%	0.3%
教學研究的進行與發表	29.8%	54.6%	12.6%	0.9%
教師進修活動的參與	32.7%	54.8%	9.9%	0.7%
教學專業組織的參與	27.9%	50.0%	18.4%	1.8%
教學的熱忱與敬業精神	74.0%	21.4%	1.5%	0.4%
和同仁及家長的工作關係	33.7%	48.8%	12.4%	1.6%

三、受試者對於教師評鑑評鑑者之意見

表三 受試者對於教師評鑑評鑑者之意見

評鑑者	很贊成	贊成	不贊成	很不贊成
教師自我評鑑	27.0%	49.2%	17.6%	3.5%
教師同儕評鑑	17.4%	45.9%	28.4%	4.1%
學校行政人員評鑑	21.1%	52.7%	18.9%	4.3%
校內評鑑小組評鑑	29.8%	50.8%	13.1%	3.9%
校外評鑑小組評鑑	13.7%	29.7%	30.1%	11.2%
學者專家評鑑	21.2%	40.0%	22.8%	7.2%

由表三可知，受試者較贊成的評鑑者為校內評鑑小組（很贊成和贊成合計為80.6%）、教師自我（76.2%）以及學校行政人員（73.8%）。此外，本研究亦發現校內評鑑小組的組成比率以一位校長、三位行政人員、五位教師被認為最合適。

四、受試者對於教師評鑑獎勵和處罰方式之意見

對於評鑑結果優良的教師，受試者認為較合適的獎勵方式，依次是：給予休假或進修之機會；給予嘉獎、獎章或公開表揚；給予獎金、晉俸或年功俸。對於評鑑結果欠佳的教師，受試者認為較合適的處罰方式，依次是：強制進修、告誡、不續聘或解聘、留原俸級。

1993.3

1卷2期

教育研究資訊

雙月刊

五、受試者對於中小學教師評鑑制度的意見

本研究發現大多數受試者（76.7%）很贊成或贊成目前我國中小學推行教師評鑑制度。很不贊成或不贊成的受試者僅有18.1%。贊成教師評鑑制度者所提出的理由為：建立教師專業形象、提供教師專業成長壓力、給予教師外在獎懲等。不贊成者認為有損師道尊嚴、時機尚未成熟、行政宰制教學、增加教師工作負擔、成效難以落實等。

此外，本研究亦發現大多數受試者（82.3%）認為透過教師評鑑可以促進學校革新，僅有11.8%的受試者認為教師評鑑無助於學校教育的革新。

伍、結論與建議

一、結論

根據本研究文獻探討結果以及調查研究結果，本研究的結論可分為下列六點：

- (一)在理論上，教師評鑑可促進學校教育革新，在實際上，多數教育人員以及學生、家長亦贊成我國中小學推行教師評鑑制度，因此教師評鑑制度在我國應有積極推行的價值。
- (二)教師評鑑應兼顧形成性目的和總結性目的。形成性目的協助改進教材教法、發展教師進修課程、提升教師專業素質；總結性目的在決定教師薪資水準、表揚優秀教師、處理不適任教師。
- (三)教師評鑑的規準，應考慮多領域、多指標，至少應包涵教學知識與技巧、教室管理知識與技巧、學生輔導參與和績效、教學熱忱與敬業精神等四個領域。
- (四)教師評鑑的評鑑者有教師自我、同儕教師、學校行政人員、校內評鑑小組、校外評鑑小組、學者專家以及學生等。在我國以教師自我評鑑、學校行政人員評鑑以及校內評鑑小組評鑑，較受歡迎。
- (五)我國中小學教師評鑑的獎勵方式宜採休假、進修、嘉獎、獎金，至於處罰方式宜採強制進修、告誡、不續聘或解聘、留原俸級。
- (六)教師評鑑的模式包括臨床視導、目標設定、治療、共同法則等四種。各種模式有其不同的實施步驟。

二、建議

- (一)我國教育行政機關和各級學校應重視教師評鑑的功能，並且利用有效的溝通管道宣導教師評鑑的概念和作法。
- (二)我國教育行政機關和各級學校除繼續改進每年一度的教師成績考核外，應加強以改進教師教學為目的之形成性評鑑。
- (三)我國教育行政機關應積極進行教師評鑑手冊的編修工作，手冊內容應涵蓋評鑑目的、實施方式、實施原則和程序，並附有詳盡的評鑑規準和工具。
- (四)我國教育行政機關應加緊教師評鑑專業人員的培訓工作，以利教師評鑑制度的推行。

陸、參考書目

一、中文部份

- 吳清山（民79），*臨床視導在教育實習上的實用*，輯於中華民國師範教育學會主編，*師範教育政策與問題*。台北：師大書苑。
- 黃裕城（民72），*國民小學教師成績考核之研究*。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 張德銳（民81），*國民小學教師評鑑之研究*。新竹市，國立新竹師範學院。
- 謝文全（民78），*教育行政—理論與實務*。台北：文景。

二、英文部份

- Beach, B., & Reinhartz, J. (1988). *Supervision: Focus on instruction*. New York: Harper & Row.
- Cederblom, D. & Lounsbury, J. (1980). An investigation of user-acceptance of peer evaluation. *Personnel Psychology*, 33, 567.
- Cogan, M. L. (1973). *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin.
- Divid, H. (1987). Appraising teacher performance in North Carolina. *Educational Leadership*, 44(7), 40-44.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision*. New York: Holt, Rinohart and

Winston.

- Harris, B. M., & Hill, J. (1982). *The DeTEK handbook*. National Educational Laboratory Publishers, Inc.
- McGreal, T. L. (1983). *Successful teacher evaluation*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Redfern, G. B. (1980). *Evaluating teachers and administrators: A performance objective approach*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- Richardson, E. T. (1975). A self-evaluation instrument. *NASSP Bulletin*, 7-17.
- Seyfarth, J. T. (1991). *Personnel management for effective school*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stoops, E., Rafferty, M., & Johnson, R. E. (1981). *Handbook of educational administration: A guide for the practitioners* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tenbrink, T. D. (1974). *Evaluation: A practical guide for teachers*. New York: McGraw-Hill.
- Texas Education Agency (1986-1987). *Teacher appraisal system: Teacher orientation manual*. Austin, Texas: Texas Education Agency.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.

(本研究為教育部委託贊助，由高強華、李春芳、王秋絨等共同研究。)