

國小教師成績考核系統之研究

張 德 銳

本研究先以文獻分析法，探討教師成績考核的意義、規準、實施程序等理論基礎，以便做為建立教師成績考核系統的背景知識。其次，再參酌國小教育工作者的意見以及歐美先進國家的作法，來發展出一套適合台灣地區國民小學使用之教師成績考核系統。

為瞭解國小教育工作者的意見，本研究進行問卷施測。問卷調查的工具，為研究者自編之「國小教師成績考核意見調查表」，內容主要包括：(1)考核目的方面，(2)考核規準方面，(3)考核程序及方法方面，(4)現況檢討及改進方面。

調查樣本的選取，係採兩階段的抽樣方法。在第一階段，分層隨機抽取台灣地區80所公立國民小學。第二階段以各校的行政人員及教師各六名為調查施測對象。問卷共發出903份，回收613份（佔67.89%），有效問卷556份（佔回收問卷的90%，發出問卷的61%）。

研究結果顯示，國小教師成績考核系統之建立，以綜合平時的形成性考核及年終之總結性考核為宜。本研究從理想的規劃角度發展出考核系統，以供各校在實際使用上可視需要彈性調整。

關鍵字：國民小學、教師成績考核、教師評鑑

Keywords: Elementary School、Teacher Performance Evaluation、Teacher Evaluation、Teacher Appraisal

壹、研究動機與目的

教師評鑑工作是歐美先進國家近年來相當重視的教育改革項目之一。例如美國在1983年所出版的〔國家在危機之中〕(A Nation at Risk)一書中，建議中小學教師的薪資、升遷、職務保障、及停職等的決定，必須建立在一項有效的評估制度上，這項制度，應包括同事間相互評估制度，使優秀的教師能獲得獎勵、中等的教師受到激勵、劣等教師被要求改進或解僱。（引自楊啓棟，民77，頁157）

此外，羅嘉珍（民83，頁3）指出，英國教師考評制度(Teacher Appraisal)在地方教育當局(LEAs)的支持與補助之下，於1980年代開始進入每一所學校。薩佛克(Suffolk)地方教育當局首先接受教育與科學部的補助，進行教師考評的研究。其次，英國於1983年所公布的「師資素資白皮書」，強調要對中小學教師實施教學評鑑，以確保教師的專業能力能夠不斷提升與發展。隨後，英國於1991年正式公布

的「教師考評條例」，對教師考評的目的、方法、週期、督導與評鑑等，皆有詳細的規定。

我國行政院教育改革審議委員會（民84）也相當重視教師評鑑工作，其在第一期諮議報告書之中第六節「中小學師資素質之發展」部份，提出如下之建議：

各校應設教師審議委員會以處理教師之任用、考核與評鑑。對校長及教師之考核與評鑑應重視其工作態度與理念是否合於教育原則，也應納入在職進修之成果與教學績效，但不能以升學率等為衡量之主要標準。也可考慮將評鑑之結果與薪資、退職、分級與換證之制度相結合，以維持師資之素質。（頁49）

然而反觀我國國民小學每年度實施的「教師成績考核」常有偏失現象發生，例如：部份學校因未建立完善的考核辦法，平時考核紀錄又不夠完備，因此於考核時即以輪流、抽籤、獎金均分的方式來處理四條一款（甲等）之人數。當考核人數沒有限制時，又形成除請假超過法定日數者外，幾乎統統有獎，而將考核標準中的教學、訓導及品德方面的考核置之不顧，使考核的結果發生偏差，造成學校行政上的困擾。

「檢討過去，策勵將來。」為有效改進我國國民小學教師成績考核工作，實有必要先行探索教師成績考核的理論基礎，然後再參酌國小教育工作者的意見以及歐美先進國家的作法，來發展出一套適合台灣地區國民小學使用之教師成績考核系統。簡言之，本研究的目的有二：第一，文獻探索教師成績考核的意義、規準、實施程序等理論基礎，以便做為建立教師成績考核系統的背景知識。第二，設計一套適合我國國情的國民小學教師成績考核系統，供各國小參酌使用，以改進實務工作。

貳、文獻探討

一、教師成績考核的意義與目的

黃裕城（民72）認為「教師成績考核即是教育行政機構之主管，預擬教育目標，透過各種歷程，對教師實施診斷，以評量教師達成教育目標的程度，作為改進教學方法，提高教學效果以及提供行政上做決定依據的一種手段。」

教師成績考核在形成性目的方面可用以激勵教師改進教學、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；在總結性目的方面，則可以判斷教師表現水準的優劣程度，以便作為僱用教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優良教師、以及處理不適任教師的依據。

二、教師成績考核的規準

本研究係依據教育部頒「公立學校教職員成績考核辦法」，將考核規準分為教學、訓導與輔導、服務熱忱、品德及勤惰等五個領域，藉以對小學教師進行成績考核。

(一)教學領域

教學活動是學校教育的核心，而教學的成敗也決定了教育品質的良窳。為了解國民小學教師的教學成效，乃參照 Glaser (1962) 所提出的「一般教學模式」，將教師應表現的教學行為歸納為五個部份：(1)起點行為；(2)教學目標；(3)教學活動；(4)教學評量與回饋；(5)班級經營。

(二)訓導和輔導領域

學校訓導工作內容廣泛，和學生的關係可說是最密切的，舉凡有關學生生活、安全、學生自治、各項體育活動、整潔衛生之維護、以及民族精神教育等均屬之。其中我們比較強調教師的二項訓導工作：第一，指導學童遵守生活常規，使學童養成良好的生活習慣；第二，指導學童維護個人及公共的清潔衛生。

在學校輔導工作上，目前各國民小學雖有輔導室的設置，但級任教師仍是主要輔導的輔導人員。站在輔導的第一線，教師平時應多和家長聯絡，了解學生的狀況及需求，才能夠防範問題於未然，或在遇到學生問題時能夠準確診斷並給予有效輔導。

(三)服務熱忱領域

教育是一向教人以做善的工作，而所有教人以做善的工作，如教育、宗教等，其工作者一定要具備高度的工作熱忱，才能夠發揮價值引導的功能，引起受教者的景仰之心，心無旁騖的努力向學。具有高度服務熱忱的教師，除了前述的教學及訓輔工作的表現之外，尚可由以下兩項展示出來：第一，遵守教育政策，主動積極協助推展校務。第二，不斷進修充實有關教育的各方面知識及技能。

(四)品德領域

教師要具有良好的品德，最基本的要求就是要有穩定的情緒，能保持穩定情緒的老師，必能和學校同仁及家長還有社區人士保持良好的人際關係。此外，教師的言行舉止要保持端莊，不違反社會善良風俗，才能做為社會表率。

(五)勤惰領域

在「臺灣省公立學校教師及職員差假管理辦法」、「臺北市立各級學校教

職員請假規則」、「高雄市立各級學校教師及職員出勤差假管理辦法」中，對於學校教師差假勤惰的管理均有明文規定。這些規定大抵要求老師要按時上下課，不遲到、早退、曠課、曠職。此外，事病假須依規定請假，並依照規定補課或請人代課。

三、教師成績考核的實施程序

教師成績考核除了要有明確具體的目標及規準外，還必須有可行的實施程序來落實才行。本研究擬比較英國 Sunderland 地方、美國密蘇里州以及我國教師成績考核的實施程序如表 1 所示。

表 1 英國、美國及我國的教師考核實施程序比較表

國 別	實 施 程 序										
	建 立 考 核 共 識 或 議 準	教 師 自 我 考 核	進 行 教 室 觀 察	收 集 其 他 資 料	進 行 考 核 晤 談	召 開 形 成 性 考 核 議	規 畫 及 長 實 施 計 專 業 畫	召 核 開 會 年 終 、 正 初 式 核 考	校 長 復 核	執 行 人 事 決 定	追 蹤 長 輔 導 動 、 專 業
英 國	√	√	√	√	√		√	√			√
美 國	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√
我 國				√				√	√	√	

由表 1 可知，英美先進國家的教師考核實施程序頗為嚴密，可說是平常的形成性考核與年終的總結性考核並重。我國則比較注重「年終的總結考核會議」、「校長復核」、以及「執行人事決定」等程序，但是在「建立考核共識」、「進行教師自我考核」、「進行教室觀察」、「進行考核晤談」、「召開形成性考核會議」、「規畫及實施專業成長計畫」等形成性考核程序，皆付諸闕如。

參、研究設計與實施

本研究除文獻探討教師成績考核的意義、規準、實施程序等理論基礎，以便做為建立教師成績考核系統的背景知識之外，主要運用問卷調查瞭解國小教育工作者

的意見，然後參酌國小教育工作者的意見以及歐美先進國家的作法，來發展出一套適合台灣地區國民小學使用之教師成績考核系統。更詳細的研究設計與實施請參閱張德銳（民85）所完成的國科會研究成果報告。

問卷調查的工具，為研究者自編之「國小教師成績考核意見調查表」，內容除職稱、性別、服務年資、學歷、學校規模等基本資料外，包括考核目的共三題、考核規準共一大題（含二十六個小題）、考核程序及方法共八大題、現況檢討及改進共二大題，總計十四大題。這些题目的初稿在發展完成後，曾請五位教育行政專家學者及國小實務人員提供修正意見。

調查樣本的選取，係採兩階段的抽樣方法。在第一階段，以學校所在地區（北部、中部、南部、東部）和學校規模（大型、中型、小型）為分層標準，採分層隨機抽樣法，抽取台灣地區共80所公立國民小學為樣本學校。第二階段採立意取樣，係以各樣本學校的校長、教務主任、訓導主任、總務主作、輔導主任、人事工作主管、以及各年級第一個班級級任老師為調查施測對象。

問卷的實測工作，於八十四年三月至四月完成問卷之郵寄和回收。共實際發出903份，回收613份（佔67.89%），有效問卷556份（佔回收問卷的90%，發出問卷的61%）。

調查問卷的處理，係利用SAS電腦計分並進行統計分析。除了以次數分配、平均數瞭解受試者在各項成績考核题目的意見之外，尚且以因素分析、鑑別度分析、以及內部一致性信度分析，來瞭解意見調查表中各考核規準題項的信效度。結果發現「教學」、「訓導與輔導」、「服務熱忱」、「品德」、「勤惰」等各考核規準領域的信度約在0.82至0.92之間，各題項的鑑別度皆相當良好，惟因素分析發現少數題項有跨領域的現象。

調查結果分析完成後，隨即參考調查結果及英美各學區的教師成績考核手冊，撰寫國小教師成績考核系統初稿。隨後邀請三位教育行政專家學者、三位教育行政人員、五位國小校長、三位國小主任及四位國小教師，參與座談。在座談會中針對所撰寫的初稿提供修正意見。

肆、結論

一、問卷調查結論

(一)就考核目的而言

整體而言，在問卷所列的八項考核目的，每項都有七成五以上的教育工作者認為是重要的，其中以「提昇教師素質，對立教師專業形象」、「發覺並處

理不適任教師」、「協助教師改進教材教法，提昇教學品質」、「瞭解教師教學困難，作為辦理教師進修活動之參考」、「發覺並表揚優秀教師」等五項考核目的較受重視。在其他意見方面，有教師提及成績考核可「促進教師的自省」是相當好的意見。

(二)就考核規準而言，

教育工作者對於問卷中二十六項規準重要程度的意見，除「熱心參與教師及教育專業組織及其活動」這項有83.1%認為「重要」或「很重要」外，其餘的項目都至少有九成的受試者認為「重要」以上程度。

(三)就考核程序與方法而言

教育工作者對於問卷中所列之各項考核程序，均持有相當高的贊成比例（八成五以上）。這些程序是：(1)每學年開始時，先舉行教師成績考核說明會；(2)教師進行自我考核；(3)由考核委員會進行平時考核；(4)考核委員根據平時考核結果，與教師共同研擬成長計畫並協助執行之；(5)學年終了時，舉行成績考核委員會，執行年度教師成績考核；(6)通知教師初核結果，教師可視需要提出書面意見；(7)將初核結果及教師書面意見一併送校長進行復核；(8)將復核結果報請主管行政機關核定；(9)接受並處理教師對考核結果的申訴；(10)利用年終考核結果，追蹤教師改進的情形。

教育工作者對於考核委員會中「教師代表：行政人員」所佔的比例，以「3:2」、「3:1」二者的意見佔多數，另有部份受試者則支持「2:1」或「1:1」的比例。這四個意見加起來約佔九成左右，可見教育工作者大多認為考核委員會中教師代表應佔有半數以上。

教育工作者對於各種平時考核實施方式，大都持贊成的意見，其中以「抽查批改學生作業的情形」及「觀察教師的教室教學」兩項最受支持。另外，「晤談教師對教材教法的瞭解」、「晤談教師的教育理念」、「檢閱教師的教學設計、教具、教材及教學媒體」、「晤談學生對教師的教學反應」亦相當受支持。

大多數教育工作者認為要客觀、公正的對教師的教學有所瞭解，每學年應觀察「四次以上」(36.81%)的教室教學，其次是贊成應觀察「二次以上」(32.7%)。

教育工作者認為在進行「教師專業成長計畫」的可能方法中，以「由學校安排觀摩優良教師的教學，然後進行研討與經驗分享」、「由學校敦聘校內優良教師，進行有關教學問題的工作研討會」及「由學校敦聘教育專家學者，針對教師需要，進行工作研討會」三種方法佔較多數。

有關「學年終了時，舉行成績考核委員會，執行年度教師成績考核」方面，教育工作者比較支持的收集資料方式是：「平時考核結果」、「教師自我考核結果」及「查閱有關教師的行政處置、獎懲、品德生活、勤惰及進修等文件記錄上的表現」等三項。

四就現況檢討及改進而言

教育工作者對部頒「教師成績考核辦法」認為最需要改進的是：(1)獎勵方式宜增列休假方式；(2)獎勵方式宜增列帶職帶薪進修；(3)對考核結果不良的教師，予以強制進修。而在「放寬現行事假超過十四天不得列一款（甲等）的規定」也有七成以上的教育工作者認為有必要放寬。

最後，教育工作者認為各國小在執行教師成績考核時，有必要在下列七個方面進行改進：(1)學校應依據部頒辦法，訂定更具體的考核要點或考核手冊；(2)學校應透過民主程序制定考核要點或考核手冊；(3)考核委員應勇於負責，確實執行考核；(4)要讓全體教師瞭解考核要點或考核手冊；(5)落實平時考核，適時通知教師自我改進；(6)協助教師自我考核，促進自我成長；(7)考核委員應依考核結果追縱輔導教師改進。

二、國小教師成績考核系統的發展

本研究根據上述問卷調查的結論，並再度反覆考慮我國現行教師成績考核辦法、以及歐美先進國家所設計的教師成績考核手冊，乃發展了適合我國使用的「國小教師成績考核系統」。此一系統除了說明考核系統的目標和實施原則之外，主要在描述考核系統的規準和運作過程，並附有考核工具和詳細的進程序清單。

本系統所發展之考核規準分為五個領域、二十五項行爲，這些規準如下（大寫英文字母代表考核領域，阿拉伯數字代表考核行爲）：

A 教學

- A1 了解學生學習能力及個別需求
- A2 根據學生學習需求及課程標準，訂定適合的教學目標
- A3 訂定教學計畫，妥善準備教具、教材
- A4 引起並維持學生學習動機
- A5 精熟任教學科的專門知識
- A6 提供完整知識架構，清楚教導概念及技能
- A7 以良好的口語及非口語溝通技巧表達教學內容
- A8 運用各種不同教學方法和教學媒體

專 題

- A9 善用發問技巧
- A10 進行教學評量，將評量結果回饋給學生並提供指導
- A11 根據評量結果改進教學歷程
- A12 有效的利用教學時間
- A13 營造和諧愉快的班級氣氛
- A14 妥善佈置教學環境，增進教學效果
- A15 有效運用獎懲，建立和維持學生良好的行為
- B 訓導與輔導
 - B1 指導學生遵守生活常規，養成良好行為習慣
 - B2 指導學生維護個人及公共的清潔衛生
 - B3 輔導學生因學業及日常生活所產生的困擾
 - B4 時常和家長聯絡，溝通教養態度
- C 服務熱誠
 - C1 遵守學校的政策和程序，主動積極協助校務推展
 - C2 不斷進修，充實專業知識及技能
- D 品德
 - D1 和同事、家長、及社區人士保持和諧的人際關係
 - D2 品德良好，能為學生表率
- E 勤惰
 - E1 按時上下課，不遲到、早退、曠課、曠職
 - E2 事病假依規定請假，並依照規定補課或請人代課

至於本系統的運作過程，係由五個階段、十五個步驟相互銜接循環而成。這些過程如下：

(一)階段一：建立共識階段

1. 步驟一：完成考核委員之遴聘。
2. 步驟二：考核委員在職訓練。
3. 步驟三：召開教師成績考核說明會。

(二)階段二：平時考核階段

1. 步驟四：教師完成自我考核。
2. 步驟五：由考核委員進行平時考核。

3. 步驟六：考核資料分析。

4. 步驟七：準備成長計畫。

(三) 階段三：成長（改進）階段

1. 步驟八：依步驟七之計畫，實施成長（改進）的實際作為。

2. 步驟九：於成長計畫實施之後，召開檢討會議。

(四) 階段四：年終成績考核階段

1. 步驟十：舉行年終考核委員會議，進行年終成績的初核。

2. 步驟十一：考核委員通知受考核教師成績初核的結果。

3. 步驟十二：由校長進行考核成績的復核工作。

4. 步驟十三：將教師成績復核結果報請主管機關核定。

(五) 階段五：申訴及追蹤輔導階段

1. 步驟十四：教師若對考核成績有疑義，可依程序提出申訴。

2. 步驟十五：對於受考核教師較需要成長的重點，進行追蹤輔導。

伍、建議

一、實施「國小教師成績考核系統」的建議

學校於每年開始實施「國小教師成績考核系統」時，首先需要先建立自己的考核要點或考核手冊。由於各個縣市或各個學校的組織、文化、氣氛、發展重點等都不相同，因此每一個縣或每個學校可能會建立不盡相同的考核手冊。為了使考核手冊能夠得到大多數教師的認同，須考慮下列考核手冊的建立程序：

1. 成立一個負責編修考核手冊的顧問委員會 (Advisory Committee)，成員多少則依顧問委員會所含蓋學校數目的多寡而異。建議若以縣市為單位，可由十至十五人組成；若以學校本身為單位，則成員需視學校規模大小而定，一般可由五至七人組成。成員中除包括教育行政人員、校長之外，教師代表應佔總人數的二分之一以上，由校長負責召集，人事主管負責行政作業相關事宜。
2. 顧問委員會在教師評鑑專家的指導下，撰擬一篇教師成績考核哲學聲明，聲明中大略含蓋下列內容：(1) 成績考核的目的；(2) 成績考核的理想運作過程；(3) 組織內所有有關團體投入教師成績考核工作的重要性。
3. 顧問委員會以合議的方式，討論修正「國小教師成績考核系統」所提供的考核標準、運作過程、考核工具及其實施的程序清單。

4. 將所建立的教師成績考核手冊之初稿，經由座談會或公聽會之形式，向多數教育人員徵詢修正意見。然後，依徵詢結果，修正考核手冊初稿。惟修正時除了應掌握先前所設定的考核哲學之外，更應注意到：所修正的內容應代表大多數教育人員的意見。
5. 將修正後的考核手冊向主管機關首長報告，獲得其認可和批准。
6. 有系統地對考核委員及全體教師，進行在職教育活動，務使全體有關人員徹底瞭解並認同新建立考核手冊的哲學、目標、規準、程序、工具和程序清單。
7. 實地進行教師成績考核工作，並且每實施三、四年，就依實施結果修正教師成績考核手冊一次，以便不斷修改、不斷進步。

二、未來研究的建議

經由本研究之研究過程與結果，對未來研究提出以下五點建議：

1. 本研究比較偏重的是考核規準、考核實施方式、考核程序以及考核工具，就其他方面如考核委員會的組成，未來可以再深入探究其完整的運作與規劃，使其更能發揮教師成績考核的功能。
2. 有關教師擔任考核委員時，其應調整那些教師職務及其代課、儲訓、獎勵問題等，是相當重要的研究主題。
3. 就考核委員的訓練方面，如何設計適切的課程以充實必備的知能，是未來落實考核系統的重要工程。
4. 本考核系統迄今仍缺乏進行「教師專業成長計畫」、「教師自我改進計畫」時，所需的「資源檔」(Resource Files)，因此，有待教育界投入更多的時間、研究人力和經費，從事資源檔的開發工作。
5. 就考核系統本身之運作而言，由於不同學校規模與文化有不同之學校運作，那些學校規模適於那些考核的程序與方法？如何控制或預測影響考核系統之各項因素？這也是未來值得注意探究的主題。

參考書目

- 行政院教育改革審議委員會（民84），第一期諮議報告書。台北市：行政院教育改革審議委員會。
- 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，未出版。
- 張德銳（民85），國小教師成績考核系統之研究。國科會專題研究計畫成果報告（計畫編號：NSC-84-2411-H-133-004）。
- 楊啓棟（民77），美國教育改革藍皮書。輯於中國教育學會主編：迎接二十一世紀的教育改革

(頁 131 — 164)。台北市：台灣書店。

- 羅嘉珍 (民 83)，英國教師考評制度的內涵與實施。國立教育資料館館訊，第 30 期，頁 3 — 6。
- Glaser, R.(1962). Psychology and instruction technology. In R. Glaser. (Ed.). *Training research and education* (pp. 1-30). Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Valentine, J. W. (1992). *Principles and practices for effective teacher evaluation*. Boston: Allyn and Bacon.

(本研究之完成，得自行政院國科會經費之補助，謹此誌謝。本篇係摘錄原研究報告，編號：NSC-84-2411-H-133-004)

張德銳，台北市立師範學院初等教育系教授