

教師專業發展評鑑的實施與成效：

以高雄市國小為例

馮莉雅

國立高雄餐旅大學師資培育中心 副教授

摘要

本研究利用文件分析、問卷調查和訪談三種方法，分析高雄市連續三年辦理教師專業發展評鑑國小的評鑑運作方式與成效。研究發現如下：(1)高雄市國小教師專業發展評鑑模式在舊有的基礎上進行深化的改變；(2)各校的評鑑模式整體架構相似，但部分評鑑系統要素反映學校文化；(3)教師對教師專業發展評鑑模式持肯定的態度，較不認同學校行政的協助與支援；(4)時間的規劃是決定教師認同評鑑的關鍵因素；(5)「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」能有效預測教師專業發展評鑑對教學的影響；(6)部分教師仍未充分明白教師專業發展評鑑的目的，時間的不足、缺少有效的獎勵制度等會影響教師的參與。

關鍵字：教師專業發展評鑑、後設評鑑、國小教師

壹、緒論

教師專業發展與教師教學品質的良窳有密切關係，教師專業評鑑被視為是管控與促進教師素質的重要機制（顏國樑，2003）。教育部於 95 年開始實施「高級中等以下學校試辦教師專業發展評鑑」計畫，鼓勵學校分年申請試辦，期能經由試辦提高對教師評鑑的認知，以及正式實施的準備度。三年來的參加校數分別為 173 校、242 校、299 校，就 97 年的試辦校數中，有五成多的學校是連續參加二至三年的試辦。教育部於 98 年至 101 年將試辦計畫改為常態性的辦理計畫，鼓勵學校申請多年期的教師專業發展評鑑計畫，期待學校能協助教師進行長期的專業成長（教育部，2008）。

民國 95-97 年的試辦計畫中，有相當高比例的學校僅試辦一年就退出試辦計畫，顯示計畫的執行則面臨一些困難（教育部，2007），高雄市是全國少數有實施教師專業評鑑的縣市，參加教師專業發展評鑑的學校基於舊的評鑑經驗，如何克服其他縣市所遭遇的問題，值得加以探討。

為了提升評鑑者的知能，教育部規定各校評鑑者須參加 18 小時研習課程，雖然評鑑者知能得到一定程度的改善（馮莉雅、張新仁、林雅芳，2007；羅國基，2008），但是不繼續參與試辦的學校數目也顯示各校發展校本評鑑模式的過程中面臨一些問題，包括時間不足、教師缺少相關知能、額外增加工作負擔、專業對話機制不易建立、不易找到專家學者、缺乏實施的法理依據、追蹤輔導和申訴系統不足（張素貞、林和春，2006；潘慧玲，2007），使得教師不願繼續參與，學校辦理經驗無法持續，相當可惜。

97 學年度高雄市有 11 所國小參與教師專業發展評鑑，有 6 校學校連續參加三年。所以本研究擬探討高雄市這 6 所國小教師專業發展評鑑系統的共同性與獨特性，並調查教師對評鑑系統的看法，分析高雄市國小教師專業發展評鑑系統的運作方式與成效，包括如何克服舊的教師評鑑所產生的問題，及哪些評鑑系統要素能有效預測評鑑的成效。

綜合上述，本研究的主要目的有下列四點：

- （一）分析高雄市國小教師專業發展評鑑的運作方式。
- （二）分析高雄市國小教師對教師專業發展評鑑的看法。
- （三）分析有效預測高雄市國小教師專業發展評鑑的影響之因素。
- （四）根據研究調查結果，提出結論與建議，期能對於我國教師評鑑提供意見。

貳、文獻探討

一、教師專業發展評鑑模式的運作方式

（一）教育部教師專業發展評鑑計畫

基於中小學教師專業評鑑尚無明確法源，教育部於 95 年開始實施「高級中等以下學校試辦教師專業發展評鑑計畫」，鼓勵學校分年申請試辦，期能經由試辦提高對教師評鑑的認知，以及正式實施的準備度。98 年開始實施四年期的新計畫--「高級中等以下學校辦理教師專業發展評鑑」，即將「試辦」二字改為「辦理」，學校申請方式有「核心

學校」、「多年期學校」、「逐年申請學校」三種方式，若全校有 90%教師參加的學校可申請為核心學校，核心學校可以得到教育部提供較完善的支持系統，包括指定輔導教授和輔導伙伴長期到校協助。「高級中等以下學校辦理教師專業發展評鑑計畫」結合台北市與高雄市二種評鑑制度的特色，透過診斷、輔導方式，提供教師自我反省教學的機會，並輔以教學輔導教師制度，促進教師同儕合作，進而協助教師專業成長，提升教學品質。馮莉雅（2007）針對「準備-執行-成長」三階段提出我國教師專業發展評鑑模式的基本運作方式（詳如附錄）。教育部教師專業發展評鑑計畫中有關學校實施評鑑的重要方式說明如下（教育部，2006；馮莉雅，2010）：

1. 在自願原則下，鼓勵教師參加，學校申請試辦。
2. 辦理教師專業發展評鑑之學校，應設學校教師專業發展評鑑推動小組（本研究簡稱評鑑推動小組），負責推動教師專業發展評鑑工作。評鑑推動小組成員應包括校長、教務主任、教師會代表（無教師會則改為教師代表）、家長會代表。評鑑推動小組推動相關工作時，應重視教師之參與。
3. 教師專業發展評鑑內容得包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等，其規準重視校本精神，學校應參照主管教育行政機關訂定之參考規準，再依據學校發展與特色，自行訂定之。
4. 教師專業發展評鑑方式：
 - (1)教師自我評鑑：由受評教師根據學校發展的自評表，填寫相關資料，以瞭解自我教學工作表現。
 - (2)校內評鑑：由評鑑推動小組安排評鑑者進行定期或不定期評鑑，應兼重過程及結果，得採教學觀察、教學檔案、晤談教師及蒐集學生或家長教學反應等多元途徑辦理。實施教學觀察時，由校長召集，以同領域或同學年教師為觀察者，必要時得評鑑推動小組可以推薦之教師或學者專家加入。

（二）高雄市教師專業發展評鑑模式的試驗過程

民國 90 年高雄市開始推動教師專業評鑑，雖強調教師專業成長，但評鑑結果可以運用在考績和不適任教師的處理，並設有外部評鑑的機制。Sawa（1995）主張學習是教師評鑑的一個重要面向，Mayo（1997）也主張評鑑項目須有助於教師專業發展，所高雄市 96 學年度 9 所國小的教師專業發展評鑑模式特別重視評鑑者知能和評鑑過程的對話討論機制，期望落實專業成長為教師專業發展評鑑的核心價值（馮莉雅，2007）。

高雄市參與教師專業發展評鑑的國小，在暑假選派參加教師專業發展評鑑計畫的教師接受十八小時的評鑑人才培訓課程，以增進學校推動教師評鑑的相關知能，但學校實際推動上仍遇到一些困難，例如參與試辦教師的身份界定，資深教師是否可以只擔任評鑑者不接受評鑑。於 95 年 11 月份起，定期召開教師專業發展評鑑略策聯盟會議釐清計畫的相關概念，包括評鑑者的基本條件（參加的教師具有三年以上的教學年資且完成初階研習）、推動小組的職責等。教育局要求各校強化評鑑者的培訓工作，因此 96 年 2 月起，所有參與計畫的校長均須與教師一同接受十八小時的研習課程，了解教師專業發展

評鑑計畫的運作特色與評鑑工具實施要點，以便依據學校特色轉化出有效的實施策略。本研究將國小三年辦理經驗所發展的實施流程，如表 1 所示。

由表 1 得知，高雄市小學於準備階段（9 月至 11 月）請完成初階研習的教師、或專家學者協助學校建立校本評鑑規準，而主要參考曾憲政、張新仁、張德銳、許玉齡（2007）研發的評鑑規準，但也參考其他學者的評鑑工具和原有的評鑑工具，於執行階段（11 月至 12 月）各校完成教師自評、校內評鑑者的組合配對、評鑑時程的確定...等等（高雄市政府教育局，2007）。

學校研擬評鑑規準的方式，相當重視教師的意見，希望評鑑指標有具體性和客觀性，即使未參與試辦的教師也能接受。所以有些學校是利用教學研究會或學年會議請全校教師一起參與討論，討論結果送交評鑑推動小組會議做為最後決議；有些學校是利用週三下午的進修時間，請所有參與評鑑的教師共同討論，也有請學者到校指導。每所學校規準研擬過程符合李昆璉（2007）、林雅芳（2008）、羅國基（2007）等人發現「由下而上」的共識建立策略，也沒有專家學者支援不足的問題，但是否能改善其他縣市試辦學校遭到評鑑規準版本眾多、缺少具體可行的規準、不易建立共識等問題（李坤調，2007；張素貞、林和春，2006），則須深入分析。

表 1 高雄市國小教師專業評鑑系統的實施流程

階段	日期	活動
準備	7-8 月	校長與教師參與 18 小時的評鑑人員初階研習：(1)教師專業發展評鑑的基本概念、(2)評鑑參考規準、(3)教師自評及專業成長計畫、(4)教學檔案製作及評鑑、(5)教學觀察系統。
	9 月-11 月	推動小組召開相關會議決定學校本位的評鑑規準、評鑑工具、公告評鑑者遴選標準(年資三年以上且完成初階研習)、聘請專家學者、輔導團教師到校指導。
執行	11 月-5 月	製作個人教學檔案、填寫教師自評表。
		公告評鑑者組合的標準。
		評鑑者與受評教師共同規劃同儕評鑑 期程，如觀察與教學檔案評鑑時間、回饋會談時間。
		進行教學觀察(含觀察前後的二個會談)、教學檔案評鑑
成長	5 月-6 月	聘請專家學者、輔導團教師到校指導。
		評鑑者撰寫綜合報告表、召開評鑑推動小組會議決定受評教師是否符合通過標準。

資料來源：研究者自行整理

二、相關研究

本研究檢索國內博碩士論文及期刊檢索資料庫，共找到 40 篇「教師專業發展評鑑計畫」的相關研究資料，發現部分研究聚焦在參與計畫教師的反應，部分研究則擴大將非參與試辦的教師納入調查。大多數研究以學校推動策略、實施困境、教育部計畫的落實程度、教師對教師專業發展評鑑計畫的認同度，也有少部分研究調查參與試辦教師的心理現象，例如工作壓力、情緒管理、專業成長需求等。茲將國內外相關研究分析如下：

（一）我國參與教師專業發展評鑑的教師之認同度

茲將二十篇教師專業發展評鑑計畫的實證研究，依教育部教師專業發展評鑑計畫要項加以分析：

1. 評鑑規準的訂定

我國教師評鑑規準的研究並不多，國內目前符合教育部「課程設計與教學」、「班級經營與輔導」、「研究發展與進修」、「敬業精神與態度」四層面規定的教師評鑑規準有四個，其中二個是針對中小學教師的共同表現加以研發的（潘慧玲、王麗雲、簡茂發、孫志麟、張素貞、張錫勳、陳順和，2004；曾憲政、張新仁、張德銳、許玉齡，2007），還有二個分別是針對高職教師和高中教師加以研發的（宋曜廷、張新仁、吳叁鏡、張添庸、陳玉玲、吳佩霞，2007；趙志揚、黃曙東、楊寶琴、江惠真、賴虹霖，2009），但國內學校參考的規準以曾憲政等人（2007）的規準為多（潘慧玲，2007）。

評鑑規準的訂定出現有三種現象（1）版本眾多，不知如何選定（李坤調，2007），但也反對全國通用的教師評鑑規準（洪劭品，2007）；（2）不易建立共識、（張素貞、林和春，2006）；（3）「由下而上」研擬方式較多（林雅芳，2008）。但學校中教師參與評鑑的時間長短不同，有人剛參加，有人參加二三年了，學校要採用何種方式才能使所有參與者建立共識，值得加以探討。

鄭進丁（2007）調查發現高雄市所有試辦國小均採用曾憲政等人（2007）的評鑑規準。此評鑑規準係依據針對教師專業表現的共同性，綜合國內外相關評鑑工具加以研發，共有 18 個評鑑指標，73 個參考檢核重點，其中依資料來源的可行性，將參考檢核重點轉換為自評表、教學觀察表、教學檔案評量表。高雄市所有試辦國小採用主要原因是（1）此評鑑規準包括五種評鑑工具，（2）評鑑內容與各校原本的教師評鑑指標差異較小，各校能利用舊有教師評鑑基礎進行評鑑指標的刪除、增列與修訂。（3）評鑑結果分三等第，學校依據辦學目標和教師組織文化，修訂評鑑標準，有的學校採用「優良」、「滿意」、「待改進」，也有學校採用「值得推薦」、「通過」、「亟待改進」，但有些學校的教學檔案評量採用張新仁、馮莉雅、邱上真（2004）研發的教學檔案評量表（高雄市教育局，2007）。

綜合上述，研發教師專業發展評鑑指標是各校第一年辦理教師專業發展評鑑的重點，高雄市國小學校在研發評鑑規準的過程有無共同性，不同的指標研發方式是否會造成學校評鑑指標有對比性的差異存在，此外，蒐集評鑑資料的方式和期程等評鑑計畫要項是否存有校間差異，值得加以分析。

2. 評鑑者的遴選與組合

探討評鑑者的遴選與組合的研究很少，羅國基（2007）和馮莉雅（2007）發現評鑑者大多以同學領域或同學年教師為主；評鑑者決定方式不一，有評鑑小組安排的、也有同事協調的、也有受評教師自行邀約（潘慧玲，2007；馮莉雅，2007）。馮莉雅、楊昭

景、蘇雅慧（2009）進行高雄市教師專業發展評鑑的後設評鑑，發現國小評鑑者有領域專業知能不足的現象，也出現評鑑結果寬鬆的傾向。但隨著時間的增加，同一學校的評鑑者遴選方式和組合有何改變，也值得加以探討。

3. 評鑑方式

我國的評鑑方式以自評為主，教學觀察或教學檔案為輔（周紋如，2008；林雅芳，2008；潘慧玲，2007），李坤調（2007）評鑑方式缺少教師專業對話的互信機制，學校是否有逐年增加或改變評鑑方式來蒐集多元資料，強化評鑑的公平性，值得加以探討。

4. 評鑑結果的應用

鄭正昇（2008）發現花東地區國小教師對評鑑結果處理方式的認同度偏低。馮莉雅（2007）、羅國基（2007）發現部分學校將評鑑結果與教師專業成長活動結合，但成效不太顯著。辦理教師專業發展評鑑的學校是否能逐年強化評鑑結果與教師專業成長活動的連結，值得加以探討。

5. 決策推動方式

相關研究發現學校推動教師專業發展評鑑計畫採用「由上而下」的方式（李坤調，2007；林雅芳，2008），但隨著時間的增加，學校的決策方式有何改變，也值得加以探討。也發現校長和承辦主任對計畫的了解程度、參與者的共識、結合其他計畫是有效推動策略（李坤調，2007；張素貞、林和春，2006）。

6. 教師專業發展評鑑計畫的實施情形評估

洪劭品（2007）發現絕大多數台北縣教師相當贊同「試辦教師專業發展評鑑計畫」的目的、評鑑資料蒐集方式和評鑑期程。鄭正昇（2008）調查花東地區國小教師也有相似的結果。羅國基（2007）發現竹苗地區參與者認同教師專業發展評鑑的目的，也對教師專業發展評鑑的實施成效感到滿意。周紋如（2008）、林雅芳（2008）、馮莉雅（2007）也有相似的研究發現。綜合分析上述研究發現的實施成效與問題，主要的負面評價是時間、經費及相關人員知能三方面有不足的現象，缺少法理基礎和教師對話與輔導機制。正面評價包括有助於教師專業成長、提高學校形象（潘慧玲，2007；羅國基，2007；鄭進丁，2007）。

（二）我國未參與計畫教師對教師專業發展評鑑的認同度

國內相關研究的調查結果顯示台北縣、高雄市、雲林縣等縣市的非參與教師專業發展評鑑的國小教師對教師專業發展評鑑有中等認同度（余昆旺，2007；洪文芬，2007），包括「評鑑目的」、「評鑑方法」、「評鑑期程」、「教學輔導教師制度」等計畫要項，但評鑑人員、評鑑結果應用則出現不同的看法，而苗栗縣國小教師不贊成推行教師專業評鑑制度（羅春文，2007）。

(三)國外相關研究

Milanowski & Heneman III (2001) 在 Wisconsin 州西部中型學區實施指標本位教師評鑑系統 (standards-based teacher evaluation system) 的實際運作與試驗，他們蒐集美國相關研究，發現「評鑑過程的公平性」、「評鑑結果的公平」、「評鑑標準的適合度」、「評鑑者的專業表現」、「評鑑結果的正面效果」、「評鑑系統的適合度」、「整體滿意度」七個向度是修正評鑑系統的重要依據，他們利用問卷與訪談二種研究方法了解教師在此七個系統要素的反應。從問卷結果顯示教師能接受新的評鑑系統，也發現教師對評鑑系統的接受度與教師對下列項目的看法有顯著相關：「評鑑過程的公平性」、「評鑑者的專業表現」、「評鑑結果的正面效果」。而訪談結果發現，教師對評鑑系統有正面的看法，也有負面的看法。大多數教師能認同評鑑標準與評鑑系統的必要性，但也認為評鑑系統會增加教師的工作負擔，沒有提供足夠的正面回饋。

Marshall (2005)分析美國教師評鑑後，提出四項能增進教師素質的評鑑系統要素：(1) 持續地分析受評教師之成長情形，(2) 重視教師群體活動，(3) 蒐集教師各種教學表現情形，(4) 面對面的回饋，提供建議與指引。

綜合上述，不論教師是否參加教師專業發展評鑑，我國中小學教師都認同教師專業發展評鑑的目的、期程、評鑑方法和配套措施，但評鑑人員、評鑑規準和評鑑結果處理方式等要項則存有疑惑，顯示教師對於學校本位評鑑沒有信心，這些系統要素是否會影響教師評鑑的成效，值得加以探討。雖然教師專業發展評鑑推動近四年了，探討我國教師專業發展評鑑的研究雖多，但沒有研究針對各校評鑑系統進行微觀分析，了解學校評鑑系統的修正方向和原因，也沒有研究探討影響教師評鑑系統不同要素的相互關係，尤其歷程要素對評鑑效益的影響。所以本研究將針對上述研究缺口，分析 6 所辦理三年教師專業發展評鑑的國小，微觀分析學校實施的教師專業發展評鑑的成效與問題。

參、研究方法

一、研究流程與架構

本研究先進行文件分析，包括評鑑實施計畫、評鑑工具、評鑑實施成果報告等文件，瞭解高雄市國小教師專業發展評鑑的實施模式與策略。再依文件分析的結果，發展問卷架構，進行問卷調查，蒐集試辦教師對教師專業發展評鑑的認同度，及評鑑成效的有效預測變項。最後進行半結構訪談，瞭解教師對「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「學校提供行政支援」及「評鑑對教學的影響」的真實看法。

問卷調查方面，以「性別」、「年齡」、「學歷」、「教育專業背景」、「學校規模」、「計畫推動角色」、「評鑑角色」為教師個人背景變項，以「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」和「學校提供行政支援與協助」及「評鑑對教學的影響」四個評鑑系統要素為依變項。訪談方面，則以背景變項為立意取樣的標準，了解參加評鑑的教師對評鑑系統要素的看法與建議。研究架構如圖 1 所示。

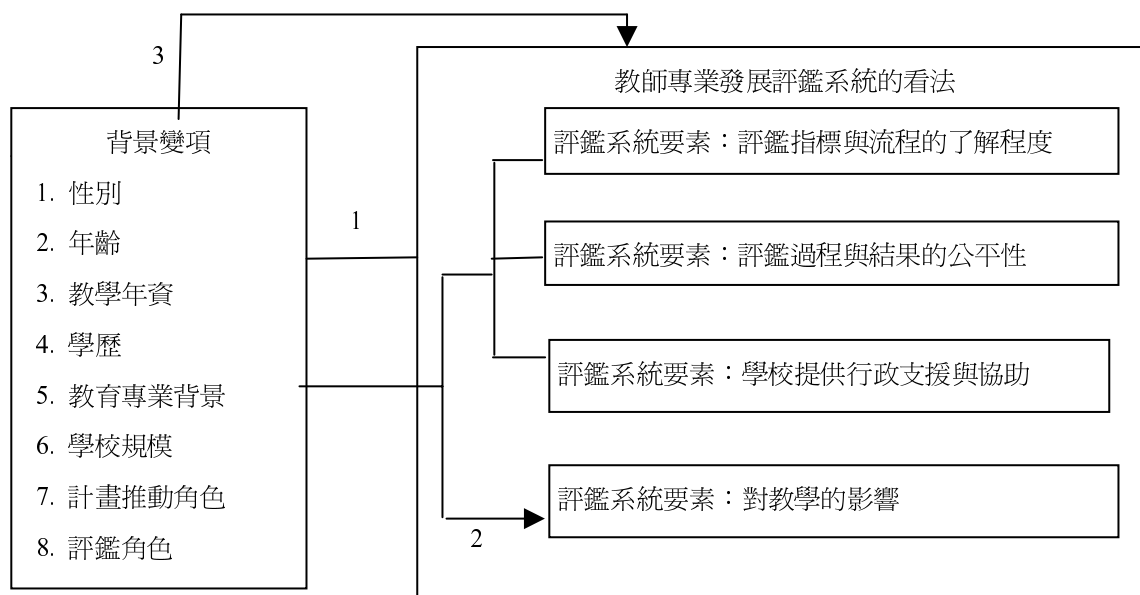


圖 1 研究架構圖

註：1：以敘述統計分析受試者對四個評鑑系統的認同度

2：背景變項和「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「學校提供行政支援」三個系統要素對評鑑成效的預測分析。

3：以半結構性訪談蒐集並分析受試者對四個評鑑系統的看法和意見

二、研究對象

97 學年度高雄市有 6 所小學連續三年實施教師專業發展評鑑計畫，共 153 位教師參與教師專業發展評鑑，有效問卷 126 份，回收率為 82.3%。

每校訪談三位參與教師專業評鑑的教師，須包括推動小組的成員、評鑑者和受評教師，共 18 位教師接受訪談，每位教師的訪談時間約 30 分鐘。由於每校教師的年資結構比例、參與人數比例不同、推動小組人數與結構等都不相同，所以本研究以立意抽樣的方式，使訪談對象能包括所有背景變項，並盡量符合問卷對象的背景變項結構，如表 2 所示。

表 2 受訪教師基本資料分析表

編號	性別	教學年資	參與計畫的身份 (受評教師以外的身分)	學校規模	參與評鑑的次數	編號	性別	教學年資	參與計畫的身份 (受評教師以外的身分)	學校規模	參與評鑑的次數
L01	女	15	推動小組	小	3	L10	男	21	推動小組	小	2
L02	女	3	無	小	2	L11	男	25	評鑑者	小	2
L03	男	9	評鑑者	小	2	L12	女	23	評鑑者	小	3
L04	男	21	推動小組	小	2	L13	女	20	推動小組/評鑑者	中	3
L05	女	15	推動小組/評鑑者	小	3	L14	女	12	評鑑者	中	3
L06	男	8	評鑑者	小	2	L15	男	15	評鑑者	中	2
L07	男	18	評鑑者	小	3	L16	男	18	推動小組	大	2
L08	女	13	推動小組/評鑑者	小	3	L17	女	12	評鑑者	大	3
L09	女	20	評鑑者	小	2	L18	女	7	無	大	1

註：小型學校為 36 班以下，中型學校為 37 班-60 班，大型學校為 61 班以上

三、研究工具

(一)教師專業發展評鑑的調查問卷

本研究採用馮莉雅（2007）研發的「教師專業發展評鑑的回饋問卷」，此問卷依據 Milanowski & Heneman III（2001）和 Marshall（2005）主張的評鑑系統要素，針對「評鑑過程的公平性」、「評鑑結果的公平」、「評鑑指標的適合度」、「評鑑者的專業表現」、「評鑑結果的正面效果」、「評鑑系統的適合度」六個向度，設計 25 個題目。

抽取 95 學年度參加教師專業發展評鑑計畫的 120 中小學教師進行預試。經由項目分析、因素分析，將 25 題分成「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「學校提供的行政支援與協助」、「評鑑模式對教學的影響」四層面，每一層面約 5-7 題，每題因素負荷量均大於 .45，四層面和總量表的內部一致性 α 值分別是 .90、.91、.85、.79、.93，釋變異量為 66.50%，採 Likert 四點量表，分別給予 4、3、2、1 的分數。

(二)訪談大綱

訪談內容關注教師看法對下列四方面的看法：（1）評鑑指標與流程，（2）評鑑過程與結果的公平性，（3）評鑑對教學的影響，（4）學校提供行政支援與協助，訪談結果除做為問卷調查結果的現象分析之參考資料，也做為改進的建議。

四、資料分析

(一)問卷調查

以平均數、標準差分析受試者在「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」和「學校提供行政支援與協助」三個評鑑系統要素及「評鑑計畫對教學的影響」的認同度。也進行多元迴歸分析，以二個模式進行分析，比較三個評鑑系統要素對評鑑成效的影響力，模式一以個人背景變項為預測變項，以「評鑑計畫對教學的影響」為效標變項；模式二以個人背景變項與「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」和「學校提供行政支援與協助」三個評鑑系統要素等為預測變項，以「評鑑對教學的影響」為效標變項。

(二)訪談

由受訪者對研究問題的正面與負面評價，辨認與歸納出高雄市國小教師專業發展評鑑計畫的成效與問題。

肆、研究結果與討論

一、高雄市國小教師專業發展評鑑的運作方式

因為學校本位評鑑模式是教育部「試辦教師專業發展評鑑計畫」的主要精神之一（教育部，2006），各校評鑑模式可能差異很大。文件分析後，發現各校評鑑模式呈現同中有異的現象，但差異不大。各校檔案指標評鑑結果的標準也不一，不同評鑑方式的

實施順序、實施期程、評鑑者組合等項目則不相同（高雄市教育局，2007，2008，2009），茲以表 3 加以說明。

（一）評鑑層面與項目

絕大多數學校採用四個評鑑層面，且三年的評鑑層面沒有改變，教學觀察表差異很小，教學檔案評量表差異較大：5 所學校將四個層面列入評鑑內容，有二校曾修改評鑑內容。教學觀察各校修改的指標很少，差別只在實驗特定指標的增列，評鑑標準則不變。教學檔案方面，有 5 校採納「D2：願意投入時間與精力奉獻教育社群」中的「例行性及義務性服務工作」，有 3 校合併部分「班級經營與輔導」的指標，增加檔案評鑑的彈性空間。3 校將「D3：建立與學校同事、家長及社區良好的合作關係」列入教學檔案評鑑指標，重視教師與家長的合作關係。總而言之，6 所學校的評鑑規準的差異很小，只限於教學檔案評量表中一二個評鑑項目有所不同。

（二）評鑑標準

部分學校下修教學檔案評量表的通過標準，6 所學校規定「班級經營與輔導」的評鑑項目可因教師職務而不同，符合洪中明（2007）發現教師不贊成學校統一評鑑指標，訪談也發現教師一致性認同教學檔案是長期發展的結果，無法速成：

「學校採納我們的意見，盡量讓教學檔案評鑑指標能符合高雄市學校評鑑的指標，且不必完成每個參考檢核重點。三年下來也知道檔案製作的要領，是先求有，再經由定期反思，以求精進，沒有預期的困難。」(L13)

（三）評鑑者組合

評鑑者的選擇權由評鑑推動小組轉移到受評教師，但評鑑者的專業性有待強化。6 所學校儲訓相當比例的合格評鑑者，有利於學校評鑑計畫的執行，評鑑推動小組決定評鑑者的組合方式，但各校評鑑者的選擇方式不同。3 所學校受評教師有完全的選擇權，其他 3 校評鑑者決定權由推動小組轉移到受評教師。但只有 2 校規定評鑑者的領域專長須與受評教師的教學觀察課程相符，顯示評鑑結果的精確性有待提升，符合馮莉雅等（2009）發現評鑑者領域專業知能不足的現象。學校的評鑑者是 2-3 位，有利於評鑑資料的校正，減少評鑑者的壓力。

（四）評鑑方式的實施時程

不同評鑑工具實施時程不一樣，部分學校採用多元評鑑模式，部分學校的評鑑計畫結合專業成長活動。第一年有 2 所學校先進行檔案評量再教學觀察，但後來 6 所學校都先教學觀察再教學檔案。3 所學校評鑑方式有考慮教師參加評鑑經驗的多寡而規劃不同的評鑑方式，即連續參加評鑑的教師可以僅採用一種評鑑方式或針對幾個指標進行目標設定評鑑。高雄市 6 所國小同時採用教學觀察與教學檔案來蒐集評鑑資料，異於其他縣市的「自評為主，教學觀察或教學檔案為輔」（潘慧玲，2007）。訪談發現同時採用二種評鑑方式會造成時間不足、工作負擔重等問題，會影響教師的參與意願。

(五) 專業成長活動

絕大多數學校的專業成長活動由全校性活動轉變成自發性學習活動。訪談發現教師願意繼續參加教師專業發展評鑑的原因，是參加過評鑑計畫的教師可以採用其他的評鑑方式，尤其是評鑑方式結合專業成長活動：

「二年前我選擇精進型評鑑，就是輔導團教師加入評鑑者行列，輔導團教師評鑑前提供一些課程設計和教學的寶貴經驗，我將學習內化成果展現出來時，輔導團教師和內校評鑑一同提供回饋意見。這種評鑑結合專業成長活動的成效最好，也是我願意繼續參加的原因。」(L02)

「教專的目的是專業成長，評鑑只是手段，所以在教授的指導下，推動小組變更計畫，決定繼續參加試辦的教師只要針對第一年表現較弱的項目，進行追蹤評鑑，提供參加成長活動後的省思和改變，這個結合專業成長的評鑑方式，使得學校有 30%教師願意再度加入評鑑計畫。」(L15)

綜合上述，高雄 6 所國小的教師評鑑計畫差異性不大，三年的評鑑計畫朝向可行性、效用性加以修正。調查參與教師專業發展評鑑的教師對評鑑系統的認同度，應可以排除學校評鑑系統差異性所造成的影響，直接分析四個評鑑系統要素的成效。

表 3 高雄市國小教師專業發展評鑑系統要素分析比較表

學校別 評鑑系統要素	甲國小	乙國小
1.自評的評鑑項目	三年都是 ABCD 四個層面	三年都是 ABCD 四個層面
2.教學觀察的評鑑項目	A3-A7,B1-B2 及實驗特定指標	A3-A7,B1-B2 及實驗特定指標
3.教學檔案的評鑑項目	A1-A2,A6,B1-B4(數項合併)，C1-C4， D2(增加例行性及義務性服務工作)	A1-A2,A6,B1-B4(數項合併)，C1-C4， D2(增加例行性及義務性服務工作)
4.評鑑結果的標準	1.標準不採用數字，改採用「大部分」 2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目	1.標準不採用數字，改採用「大部分」 2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目
5.評鑑者組合	人數 3 位，原先決定權在推動小組，變成受評教師有部分決定權，可以自選 2 位合格評鑑者；評鑑者沒有學科條件限制	人數由 3 位變成 2 位，受評教師一直有部分決定權；評鑑者沒有學科條件限制
6.評鑑方式的實施時程	第一年先教學檔案再教學觀察，後來改成先教學觀察再教學檔案。參加一次以上的教師，可以只進行教學檔案評鑑	第一年先教學檔案再教學觀察，後來改成先教學觀察再教學檔案。所有人的評鑑方式都一樣。
7.專業成長活動	第一年為標準研討，第二年是教學檔案製作，第三年是專業學習社群	第一年為標準研討，第二年是讀書會，第三年成立不同主題的讀書會

(續後頁)

(續) 表 3

評鑑系統要素	學校別	
	丙國小	丁國小
1.自評的評鑑項目	第一年及第二年是 ABCD 四個層面，第三年縮小為 ABC 三個層面	第一年是 ABCD 四個層面，第二年縮小為 AB 二個層面，第三年又擴大為 ABCD 四個層面
2.教學觀察的評鑑項目	A3-A7,B1-B2 及實驗特定指標	A3-A7,B1-B2 及實驗特定指標
3.教學檔案的評鑑項目	A1-A2,A6,B1-B4(數項合併)，C1-C4，D2(增加例行性及義務性服務工作)	A1-A2,A6,B1-B4(數項合併)，C1-C4(增加學位進修)，D2(增加例行性及義務性服務工作)，D3
4.評鑑結果的標準	1.與參考標準一樣 2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目	1.D2 的標準有調整 2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目
5.評鑑者組合	人數 3 位，第一年受評教師由全校合格評鑑者名單中自選 2 位，後來變成受評教師提供評鑑者名單讓推動小組圈選；評鑑者沒有學科條件限制	人數 2 位，受評教師由全校合格評鑑者名單中自選 2 位；評鑑者沒有學科條件限制
6.評鑑方式的實施時程	第一年先教學觀察再教學檔案，第二年先教學觀察再教學檔案。續參加的教師可以擇一種評鑑方式，並將專業學習活動與教師評鑑加以結合	先教學觀察再教學檔案，第三年，續參加教師可以針對前一年評鑑結果，擇二個可以再精進的指標進行評鑑，評鑑結果須達精緻標準，評鑑方式須配合指標的資料來源
7.專業成長活動	第一年成長活動著重規準研討、觀察技術，第二年進行同儕教練模式的成長工作坊及教學檔案製作心得和親師溝通技巧分享等，第三年進行一系列的主題研討分享活動	第一年是規準研討、理念介紹，第二年觀察技術、e 化教學檔案製作、資訊融入教學技巧等研習活動，第三年二個學習社群，教師可自由參加，研習成果可做為教學檔案的資料

(續後頁)

(續) 表 3

評鑑系統要素	學校別	
	戊國小	己國小
1.自評的評鑑項目	三年都是 ABCD 四個層面	三年都是 ABC 三個層面
2.教學觀察的評鑑項目	A3-A7,B1-B2 及實驗特定指標	A3-A7,B1-B2
3.教學檔案的評鑑項目	A1-A2,A6,B1-B4, C1-C4, D2-D3	A1-A2,A6,B1-B3, C1-C4
4.評鑑結果的標準	1 與參考標準一樣	1.與參考標準一樣
	2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目	2.行政人員與科任教師得免除「班級經營與輔導」部份項目
5.評鑑者組合	人數 2 位，受評教師由全校合格評鑑者名單中自選 2 位，須考慮評鑑者的領域專長	第一年人數 3 位，第二年起減為 2 位，第三年又調為 3 人。原本受評教師有部分決定權，後來有完全的決定權，部分評鑑者有領域專長的限制
6.評鑑方式的實施時程	先教學觀察再教學檔案，第一年影帶可替代教室觀察	先教學觀察再教學檔案，第一年資深教師可以只接受教學檔案評鑑，
7.專業成長活動	第一年著重規準研討、理念澄清，第二年進行數位化教學檔案研習和閱讀的專書研討、經驗分享等，第三年進行一系列的主題研討分享活動	第一年著重規準研討、理念介紹，第二年實施四場工作坊專書分享活動，第三年實施二個閱讀教學和班級經營的學習社

二、國小教師對教師專業發展評鑑的看法

(一) 教師對四個評鑑系統要素認同度的問卷調查結果

高雄市 6 所國小參與三年教師專業發展評鑑後，對「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「學校提供行政支援與協助」和「評鑑對教學的影響」四個評鑑系統要素的看法，如表 4 所示。

由表 4 得知，高雄市國小教師對教師專業發展評鑑系統有中上的認同度，因為四個層面的平均分數都高於中位數（2.5 分）。其中「評鑑指標與流程的了解程度」的平均得分最高（ $M=3.07$ ），「評鑑過程與結果的公平性」的平均得分最低（ $M=3.32$ ）。顯示高雄市國小教師對學校的評鑑指標、項目、評分標準有一定的了解程度，也明白如何做才能在評鑑過程及結果中獲得良好的評鑑表現。符合鄭進丁（2007）調查發現評鑑計畫準備階段時，74.6%的高雄市國小教師認為參與教師專業發展評鑑能協助個人了解自己的專業表現，也符合相關研究發現「教師專業發展評鑑可以增進教師反思教學或班級經營」（林雅芳，2008；周紋如，2008；洪中明，2007；張淑芬，2008）。

表 4 高雄市國小教師對教師專業發展評鑑系統的看法

層 面	層面平均分數	標準差	每題平均分數
評鑑指標與流程的了解程度	24.92	3.20	3.56
評鑑過程與結果的公平性	26.54	3.52	3.32
學校提供的行政支援與協助	16.68	2.07	3.34
對教學的影響	16.82	2.32	3.36
教師專業發展評鑑系統的認同度	84.96	9.51	3.39

(二) 教師對評鑑指標與實施流程的理解

問卷調查結果顯示教師了解評鑑指標與實施流程，而訪談發現教師對評鑑指標與實施流程的看法有三種特徵：

1. 大部分教師認同學校教師評鑑指標與流程的規劃，也清楚評鑑結果的差異性

「經過三年的運作，我們更了解評鑑規準，也知道『值得推薦』是教師的努力目標，達此『值得推薦』的標準。」(L08)

「第一年是摸索期，第二年則是修正期，包括評鑑者的人數與資格條件、教學觀察的實施流程等，第三年老師們已經熟悉這些流程，教務處比較不需要一直催促。」(L10)

「未參加評鑑前，我認為評鑑的結果須區別教師表現的好壞，不太認同教學檔案以最低標準做為區分，無法突顯個人的優異表現。現在我能接受反思是表現好壞的重要評鑑依據，也能明白解精緻與「值得推薦」的關係了，表現有時無法以量來判斷。」(L02)

2. 教師明白學校調降評鑑標準或縮小評鑑項目，主要目的是促進個人的精進成長

「為了讓教師不抗拒教師專業發展評鑑，評鑑推動小組決定放慢實施步調，讓參與教師安心，所以第一年評鑑指標減少，糊模三等第評量結果的差別，行政人員和科任教師的評鑑項目較少，沒有班級經營。第二年則縮小評鑑層面，讓教師針對在小範圍評鑑項目加以精進，進行深度的評鑑後，第三年再擴大評鑑層面。」(L13)

3. 系統性的實施期程是先教學觀察再教學檔案

「第一年配合學校評鑑，上學期實施教學檔案，下學期再實施教學觀察，發現時間不夠外，二種評鑑資料不易結合，無法掌握教師整體表現。教授到校指導，說明二種評鑑方式對換，可以完整的蒐集課程與教學的表現資料，受評教師也可以少做很多事。之後，學校都先觀察再檔案，大家都覺得省事很多，有事半功倍的效果。」(L06)

「三年的實施經驗，發現有效的實施期程是開學一個月內完規準和表格的討論和修正，先教學觀察再教學檔案，4 月 5 月要完成所有他評的工作，6 月完成其他表件。」(L01)

(三) 教師對評鑑的正確性、公平性的理解

問卷結果顯示教師認同評鑑過程與結果的正確性、公平性，而訪談發現二種要素能減少教師對評鑑公平性的質疑：(1) 受評教師能選擇評鑑者，(2) 專業對話機制的運

作，也發現三個影響評鑑正確性、公平性的因素有（1）評鑑者欠缺學科專門知識，（2）回饋會議不易召開，（3）計畫缺少法理依據：

「評鑑結果是評鑑者共同決定的，評鑑者大多會肯定受評教師，並依據受評教師的教學情況，提供可行的建議，或進行經驗分享。」（L01）

「第一年教師害怕評鑑結果殺傷力太大，評鑑推動小組決定綜合報告只寫優點與學校應協助的項目，第三年大家已經不擔心評鑑結果後，評鑑推動小組就鼓勵綜合報告要並列受評教師的優點和缺點，大家也能接受。」（L04）

「小型學校有些領域的專長教師只有一位，評鑑回饋較缺少學科知識的意見，雖不滿意，也還能接受。這可能因為國小是包班制，大家容易忽視領域知識的重要性」（L11）

「教師專業發展評鑑與 90 年高雄市教師評鑑的最大差異，就是重視對話時間，增調雙方對評鑑過程和結果的溝通，三年了，老師們和行政單位都漸漸摸索出安排共同空堂的方法，例如某次晨會少報告二十分，就空出觀察前會談的時間了，午休時間也可以進行回饋會談，提出申請教務處也會協助調課。」（L14）

「參加評鑑的教師都是願意成長的，但目前教師評鑑缺少法理依據，學校不參加的教師有邊緣化的問題，這是評鑑造成的現象，未必是好的組織文化改造方式。」（L05）

「教育部不快點全面實施教師評鑑，我們這些參加的學校承受很大的壓力，其他學校和不參加的教師都有觀看嘲笑的意味。只能將教育部教師專業發展評鑑計畫與學校評鑑結合，來說服校內同仁，沒有強制性的評鑑計畫，真的會造成不公平的現象，努力的教師累倒了，差的教師則在一旁休息涼快。」（L07）

鄭進丁(2007)發現「準備階段」時近二成多的國小教師沒有信心接受學校安排的評鑑夥伴，也不認同校內同儕擔任評鑑者。但本研究發現參與教師們頗肯定評鑑過程與結果的公平性。顯示受評教師對評鑑者有一定程度的決定權、專業對話機制的設計，能增進評鑑的公平客觀性。相關研究顯示其他縣市的試辦計畫面臨「專家學者支援不足」、「缺乏法理依據」、「輔導網路不太有成效」（洪劭品，2007；潘慧玲，2007；羅珮瑜，2007）。而訪談發現「缺乏法理依據」也是高雄市國小無法克服的困境。

（四）教師對學校提供的行政支援與協助的看法

問卷結果顯示教師肯定學校提供的行政支援與協助，訪談發現教師均感受到學校的用心，例如絕大多數學校的教務處會積極安排觀察前會談的時間，也會利用晨會時間或週三進修，請參加試辦教師分組對話，也會主動幫助調課，協助教學觀察，監控教學觀察後會談的進行，提醒進度落後的組別。

「學校會利用二三次的晨會 時間進行觀察前的會談，這樣也可以掌控各組的觀察時間和觀察後會談時間，老師也 認同這樣的安排。」（L16）

「學校發現觀察後的會談無法順暢進行，便主動規劃週五下午為會談時間，要求觀察後一週內完成會談，還提供會議室讓教師登記使用。」（L17）

但是由於教師專業發展評鑑目前沒有法理依據，僅是計畫辦理的性質，所以教師認為評鑑過程的協助工作是行政單位的責任，雖然用心值得肯定，可是參與教師想要有更實質的鼓勵措施。

「安排觀察前後的會談和評鑑時間，因為學校同仁本身已身兼數職，必須有派代的配套措施。面對這個問題，學校是利用其他計畫的經費安排派，否則會降低教師的參與意願。」(L01)

「學校先請種子教師完成教學檔案或進行教學觀察，做為其他教師的參考；尤其是教學檔案的文件與資料，行政單位會主動提供，我們都感受到行政單位的用心。」(L12)

「學校依據教師的意見規劃不同評鑑模式，相關的研習活動或資源，優先提供參加多年的教師，教師們才卸下心防，增加對評鑑的認同度。」(T05)

「學校想要提升教師參加的意願，可以表揚積極參與的教師，給予記功嘉獎。向教育部爭取較多的教學輔導教師額員，參加研習要公假派代等配套措施」(L13)

(五) 教師評鑑的成效與結果應用

問卷結果顯示教師評鑑對教學發揮了正面影響力，訪談發現專業對話是重要的影響因素，能夠增進教師分享經驗與反思。6 所國小的教師專業發展評鑑，在教學觀察或教學檔案評鑑的前後，安排了一個評鑑者與受評者的溝通會議，沒有其他縣市所遭到「缺少教師專業對話機制」的問題(洪中明，2007；洪劭品，2007；羅珮瑜，2007)。

「以前我的親師溝通能力不佳，評鑑別人教學檔案的溝通資料，運用同事給我的觀察回饋，現在溝通問題減少很多」(L11)

評鑑過程幫助教師學習有效的教學技巧，但不論教學觀察或教學檔案的實施，都需時間的配合，有時會增加教學的負擔與壓力。

「教學觀察可以學到不少教學技巧，但有外人在，教師和學生都有壓力，教學反而失真。」(L18)

高雄市第一年多所國小以小團體工作坊、請專家到校輔導、試辦學校策略聯盟分享經驗等方式來滿足國小教師的多元需求，可惜效果不彰(馮莉雅，2008)。但在第二年和第三年已開始實施小團體的專業成長活動，試著將評鑑結果、評鑑活動與專業成長活動結合，問卷結果顯示教師對學校針對教師專業發展評鑑所提供的設備與協助、專業成長活動有中上的滿意度。顯示國小的專業成長活動隨著時間的發展，已從全校性逐漸調整為以評鑑結果為基礎的個人或小團體活動。即如 Marshall (2005)的研究發現：「充分的時間是教師評鑑推動的重要關鍵。」

三、對評鑑模式成效的預測分析

本研究以「評鑑對教學的影響」為依變項，「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「學校提供的行政支援與協助」三個評鑑系統要素、及 8 種教師背景變項等為自變項(預測變項)，進行二種迴歸模式的分析比較，如表 5 所示。

由表 5 得知，八個控制變項模式(模式一)在「評鑑計畫對教學的影響」沒有顯著的解釋變異量，而控制變項合併自變項模式(模式二)有顯著的解釋變異量($R^2=.489$ ，

$p < .001$)，解釋變量也增加 35.7%。八個控制變項中(模式一)，學歷是有效的正面預測變項，但模式二中「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」二個評鑑計畫要素是有效的正向預測變項，其他背景變項和「學校提供行政支援與協助」不是有效的預測變項。

背景變項中只有「學歷」能有效預測教師專業發展評鑑對教學的影響，若將八種背景變項與三種評鑑計畫要素一併進行分析，只有「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」二個評鑑系統能有效解釋評鑑計畫對教學的影響。符合 Milanowski 和 Heneman III (2001)研究發現：「對評鑑指標的理解程度、評鑑過程的公平性、評鑑者的知能可以預測教師對新評鑑系統的接受程度」。

表 5 教師專業成長評鑑計畫對教學影響的預測分析摘要表

預測變項	標準迴歸係數	
	模式一	模式二
性別(男=1)	.009	.032
年齡	.156	.138
學歷	.245*	.114
教學年資	.050	.026
教育專業背景(師範校院=1)	.009	.075
學校規模	-.074	-.059
計畫推動角色(推動小組=1)	.069	.021
評鑑角色(評鑑者=1)	.032	.001
評鑑指標與系統的了解		.310**
評鑑過程與結果的公平性		.245*
行政支援與協助		.169
R^2 解釋變異量	.132	.489***
R^2 解釋變異量之改變量		.357***

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

肆、研究結論

一、高雄市國小教師專業發展評鑑模式在舊有的基礎上，進行深化的改變

第一年絕大多數學校的評鑑層面都含蓋四個評鑑層面，同時採用教學觀察與教學檔案二種評鑑方式，而三年只有一所學校的評鑑層面減為二個層面。每所學校都設計了專業對話機制，尤其是教學觀察前後必須進行會談。也考慮評鑑指標適用性的問題，教學檔案評量可因職務不同加以調整，教學觀察也包括領域獨特，並請輔導團教師詮釋領域獨特性指標的意涵。也有學校採用定期、不定時次、專家介入的精進型等多元評鑑模式，顯示高雄市國小教師專業發展評鑑模式有明顯的精進表現。

二、各校評鑑模式的整體架構相似，但部分評鑑系統要素反映學校文化

評鑑規準研擬過程、評鑑資料蒐集方式、評鑑工具、評鑑人員組合、評鑑標準等方面，高雄市 6 所國小教師專業發展評鑑模式的架構是很相似的。顯示定期的策略聯盟會議，發揮試辦策略分享的功能。細部的評鑑系統要素則反映學校文化與特色，例如參與試辦教師人數較少的學校，參與者大多是學校核心份子，信任評鑑推動小組，所以評鑑

者由評鑑推動小組安排。教學檔案的評鑑指標可以反映學校強調教師工作，例如校齡較長的學校重視「敬業精神與態度」的評鑑指標，尤其是「例行性及義務性服務工作」；鼓勵教師進修的學校，增列學位進修的指標；重視教師與家長的合作關係的學校，將「建立與學校同事、家長及社區良好的合作關係」列入評鑑指標。校齡較短的學校強調評鑑模式多樣化，例如教學年資淺的教師須接受教學觀察與教學檔案二種評鑑方式，或選擇精進型評鑑(評鑑前有輔導人員參與)；資深教師只接受教學檔案評鑑或定期評鑑。

三、教師對評鑑模式持肯定的態度，較不認同學校行政的協助與支援

本研究發現教師對「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」有中上的認同度，顯示學校擬定的評鑑規準具有共識，有引導教學的功能；各校依據學校本身的文化與發展方向，調整評鑑指標與標準，發展不同的評鑑模式，減少教師對評鑑的排斥感。初階研習後評鑑者具有評鑑專業知能，可以提供合宜的回饋與意見，充分溝通能減少主觀性評鑑資料，使得教師認同評鑑模式的公平性，能察覺個人的教學成長。

但面對教師專業發展評鑑，教師仍然有相當程度的壓力與惶恐，需要學校提供額外的協助，但學校行政單位也增加許多工作，雖然雙方都處於摸索期，但教師仍認為行政團隊或推動小組要承擔起較多的工作，例如研發評鑑指標與工具、提供範例與解除疑惑、提供多元專業成長活動、安排共同時間、以及建立輔導機制。由於行政單位未能利用相關評鑑資料，立即安排符合教師的需求的成長活動，或獎勵機制不足，所以教師對行政的協助與支援之滿意度略微偏低。

四、時間的規劃是決定教師認同專業發展評鑑的關鍵因素

本研究發現時間規劃的影響評鑑成效的關鍵因素之一，包括評鑑資料蒐集方式的時間先後順序、會談時間的安排、實施時程的掌控。部分學校統一規劃評鑑者與受評者的對話時間，因為會談時間的實施有助於觀念的溝通。

由於第一年辦理，各校有數個月摸索期，使得計畫時程無法如期完成，大部分集中於下學期進行，而下學期學校的活動很多，例如課程評鑑、經費評鑑、學校評鑑等等，所以未來各校應在 4 月底前完成評鑑資料的蒐集(包括教學觀察與教學檔案二種評鑑方式)外，須有彈性措施及因應策略。

評鑑者為了進行教學觀察，不論是調課或由學校安排派代，都會造成教學進度受到影響，所以須考慮評鑑者的負荷量。

五、「評鑑指標與流程的了解程度」和「評鑑過程與結果的公平性」

是預測評鑑成效的有效變項

本研究發現國小教師八種背景變項只能解釋「教師專業發展評鑑的成效」的 12.5% 變異量，而「評鑑指標與流程的了解程度」、「評鑑過程與結果的公平性」、「行政支援與協助」的解釋變異量佔 31.5%，也是正向的有效預測變項，顯示增進評鑑對教學的影響，須從「評鑑指標與流程」、「評鑑公平性」二方面著手。

六、大多數教師對教師評鑑模式有正向評價，但部分教師不了解教師專業發展評鑑的意義與辦理精神

訪談發現大部分教師明白學校教師評鑑指標與流程的規劃，也清楚評鑑結果三種標準的差異性及理想的專業表現，但實施經驗顯示評鑑期程的開始和結束的時間都要提早。

教師肯定行政單位安定教師的心和減少額外工作的努力，如第一年先調降評鑑標準，逐年再適時調高；協助調課與攝影、安排專業對話時間；視教師需求，引入輔導團和培訓種子教師。但教師希望學校能多提供其他獎勵，如進階研習機會、視聽設備、記功嘉獎等。部分教師不明白教育部試辦計畫旨模擬全面實施的情況，不會提供未來無法支付的資源，例如代課費等。

伍、研究建議

一、教師專業發展評鑑應強化教學群體時間，才能提升教師專業知能

本研究發現專業對話機制是增進評鑑公平性與成效的重要因素，也是一種專業成長活動，但是時間規畫安排不易。所以學校應以年級為單位，規劃每週 90 分的共同討論對話時間，以利進行評鑑前後的會議，及定期實施「教學的學習分享時間」。中低年級教師可以固定一天的下午時間，實施學年社群活動時間，高年級的時間則教務處要特別加以規畫。針對教師的學習與需求表現，協助推動教師專業學習社群的專業成長活動。

二、確實掌控評鑑計畫實施的時程

由於本研究發現不同評鑑方式和工具有不同的實施期程，評鑑資料蒐集有時效性的限制，及配合學校外部評鑑活動的時間，例如書包減重、鄉土語等訪視。各校應在開學一個月內決定評鑑規準與工具，研擬過程中廣納教師的意見。由於同時採用教學觀察與教學檔案能得到完整的評鑑資料，最佳組合方式是上學期進行教學觀察，下學期實施教學檔案評鑑，二種評鑑方式均應在五日内完成評鑑回饋會議與書面報告，五月前完成所有教師的評鑑工作，七月針對評鑑結果規劃校內的專業成長活動。

三、鼓勵各校發展多元的評鑑模式

由於教師不認同每年相同的評鑑模式，學校分年度進行深度與廣度不同的評鑑，得到教師的高度肯定。例如三年為一週期，第一年實施綜合性評鑑模式，含括所有評鑑指標。第二年和第三年則進行目標設定模式或同儕教練評鑑模式，使得評鑑與專業成長緊密結合。

四、提供教師更多教學觀察技巧的研習活動

本研究發現教師對評鑑者的知能，由不信任轉為接納認同，有很大的改變。為了降低未參與評鑑教師的排斥感，學校或教育局(處)可以舉辦不同的教學觀察技巧研習，來增進教師的評鑑能力。也藉機使參加評鑑教師成為種子教師，進行經驗分享，促進校園知識的交流與互動，促進教師的專業成長。

五、針對特教及幼教教師的工作特性，調整或轉化評鑑規準

本研究發現教師雖能了解評鑑指標的意涵，但部分指標不適合特教與幼教二類教師，仍會造成推動上的問題。學校應召開會議或參考他校的經驗，調整或轉化評鑑規準，使評鑑規準能彈性組合，產生多元適配的效果，符合領域/學科的特殊性需求。

六、學校應利用跨校資源，引入學科知識專精的評鑑者和其他成長活動

本研究發現小型學校領域專長的評鑑者較不足，會影響評鑑的公平性。所以學校可以針對教師人數較少的科目，建立評鑑人才庫，進行跨校支援，校外評鑑者是否納入評鑑者總額，則由各校自行決定。也可以進行校際間的交流活動，讓教師們更能明白教師專業發展評鑑的精神。

七、學校要強化教師對評鑑指標與流程的了解程度和評鑑的公平性

由於本研究發現教師對「評鑑指標與流程」、「評鑑公平性」的看法是預測評鑑影響教學的主要變項。所以學校要發揮教師專業發展評鑑的目標，優先要強化教師對評鑑指標與流程的理解，要確保評鑑過程的公平性，包括評鑑者的選擇和組合、評鑑指標的適性用、行政支援等項目。

參考文獻

- 余昆旺（2007）。教師專業發展評鑑實施意見之研究-以台北縣市國民小學為例。台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 宋曜廷、張新仁、吳叁鏡、張添庸、陳玉玲、吳佩霞（2007）。規劃高職各群科教師專業發展評鑑規準。教育部委託之專題研究成果報告。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 李坤調（2007）。國民小學教務主任推動教師專業發展評鑑之個案研究：以台北縣試辦學校為例。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李昆璉（2007）。國小教師專業發展評鑑歷程之個案研究~石頭坑的故事。國立新竹教育大學人資處學校行政碩士班論文，國立新竹教育大學，未出版，新竹市。
- 周紋如（2008）。台東縣國小試辦教師專業發展評鑑實施現況與教師專業成長關係之研究。國立台東大學教育系碩士論文，未出版，台東市。
- 林雅芳（2008）。高雄市國民中學試辦教師專業發展評鑑之意見調查研究。國立高雄師範大學教育學系課程與教學碩士班論文，未出版，高雄市。
- 洪中明（2007）。個案學校改進教師專業發展評鑑之行動研究。國立台北教育大學課程與教學研究所，未出版，臺北市。
- 洪文芬（2007）。雲林縣國民小學教師對教師專業發展評鑑態度之研究。雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 洪劭品（2007）。台北縣國民小學教師對教育部試辦教師專業發展評鑑意見之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版，新竹縣。
- 高雄市政府教育局（2007）。高雄市 95 學年度試辦教師專業發展評鑑實施成果報告。高雄市：教育局。
- 張素貞、林和春（2006）。面對教師專業發展評鑑試辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。中等教育，57（5），37-58。
- 張淑芬（2008）。教師專業發展評鑑運作與影響之研究-以歡樂國小為例。玄奘大學教育人力資源與發展學系碩士班論文，未出版，新竹市。
- 張新仁、馮莉雅、邱上真（2004）。發展中小學教師評鑑工具之研究。教育資料集刊，29，247-269。
- 教育部（2006）。試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊。臺北市：教育部。
- 教育部（2007）。中小學教師專業發展評鑑經驗分享與檢討會（南區）手冊。臺北市：教育部。
- 教育部（2008）。95、96 年的推動現況及 97 年的推動方向。輔導教授諮詢研討會，南投縣。
- 曾憲政、張新仁、張德銳、許玉齡（2007）。規劃高級中等以下學校教師專業發展評鑑規準之研究。教育部委託之專題研究成果報告。新竹：國立新竹教育大學。

- 馮莉雅（2007）。教師專業發展評鑑系統試驗之研究—以高雄市為例。《國民教育學報》，4（2），241-278。
- 馮莉雅（2010）。高職餐旅類科教師專業發展評鑑系統之研究。高雄：復文圖書出版社。
- 馮莉雅、張新仁、林雅芳（2007）。我國教師專業發展評鑑人才培訓 成效與相關因素之研究—以高雄市為例。載於中華民國師範教育學會(主編)，*教師評鑑與專業成長*，頁 61-92。臺北：心理出版社。
- 馮莉雅、楊昭景、蘇雅慧（2008）。高雄市中小學「教師專業發展評鑑」後設評鑑之研究。高雄市教育局委託之專題研究成果報告。高雄市：教育局。
- 趙志揚、黃曙東、楊寶琴、江惠真、賴虹霖（2009）。規劃高中各學科教師專業發展評鑑規準。教育部委託之專題研究成果報告。臺北縣：黎明技術學院。
- 潘慧玲（2007）。試辦中小學教師專業發展評鑑之方案評鑑。中小學教師專業發展評鑑經驗分享與檢討會（南區）手冊。臺北市：教育部。
- 潘慧玲、王麗雲、簡茂發、孫志麟、張素貞、張錫勳、陳順和（2004）。發展國民中小學教師教學專業能力指標之研究。教育部委託之專題研究成果報告。臺北：國立臺灣師範大學教育研究中心。
- 鄭正昇（2008）。花東地區國小教師專業發展評鑑試辦現況與成效評估研究。國立台東大學教育系碩士論文，未出版，台東市。
- 鄭進丁（2007）。應用方案理論進行評鑑之研究—以高雄市試辦教師專業發展評鑑為例。《國民教育研究學報》，19，29-48。
- 顏國樑（2003）。從教師專業發展導向論實施教師評鑑的策略。《教育資料集刊》，28，259-286。
- 羅春文（2007）。苗栗縣國小教師對教師專業發展評鑑之意見調查研究。玄奘大學教育人力資源與發展學系碩士班論文，未出版，新竹市。
- 羅國基（2007）。竹苗地區國小教育人員對「試辦教師專業發展評鑑實施計畫」意見調查之研究。國立新竹教育大學人資處學校行政碩士班論文，未出版，新竹市。
- Marshall, K.(2005). It's time to rethink teacher supervision and evaluation .*Phi Delta Kappan* ,86(10), 727-731.
- Mayo, W. R. (1997). Trends in teacher evaluation. *The Clearing House*,70 (5), 269.
- Milanowski, A.T., & Heneman III, H. G. (2001). Assessment of teacher reactions to a standards-based teacher evaluation system: A pilot study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*,15 (3), 193-212.
- Sawa, R.(1995).*Teacher evaluation policies and practices*. SSTA Research Centre Report. Retrieved from: www.ssta.sk.ca/research/instruction/95-04.htm#b

投稿日期：2009 年 12 月 7 日

修改日期：2010 年 4 月 20 日

接受日期：2010 年 5 月 21 日

Implementation of Teacher Evaluation for Professional Development : Kaohsiung City Primary Schools Cases

Li-Yia Feng

Associate Professor, Teacher Education Center
National Kaohsiung University of Hospitality And Tourism

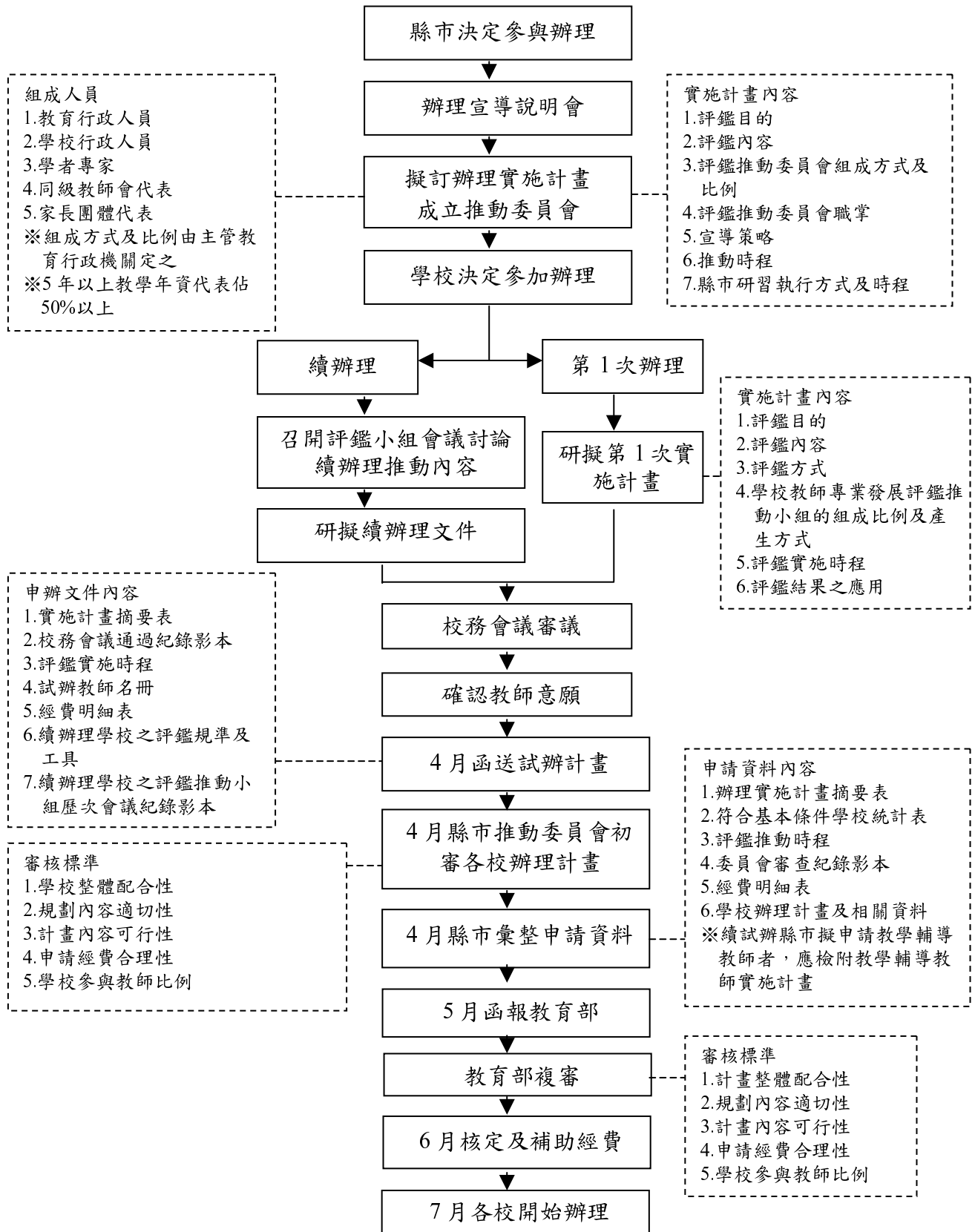
Abstract

Because k-12 schools in Kaohsiung have already had previous experience, primary schools of Kaohsiung City should be able to develop a new evaluation model. This study was conducted by using document analysis, questionnaires, and interviews. This study analyzes how the teacher professional development evaluation model is carried out in each primary school and its results. The findings are as follows:

1. The Kaohsiung City teacher evaluation program professional development has undergone significant changes based upon the existing framework.
2. Every school's evaluation model framework is similar, but parts of the evaluation system differ by the school's culture
3. The teachers of Kaohsiung primary schools approve of the evaluation model, however, they disagree with assistance and support from the schools' administrative department.
4. Time management is a key factor in the teacher's recognition of the evaluation program.
5. The degree to which one understands the evaluation indices and process and the fairness of the evaluation process and results, rather than the background of the teacher, can better predict the effect of the teacher professional development evaluation program on education.
6. Some teachers still do not understand the purpose of the evaluation program. Little time and the lack of an effective rewards system will affect the participation rate of teachers.

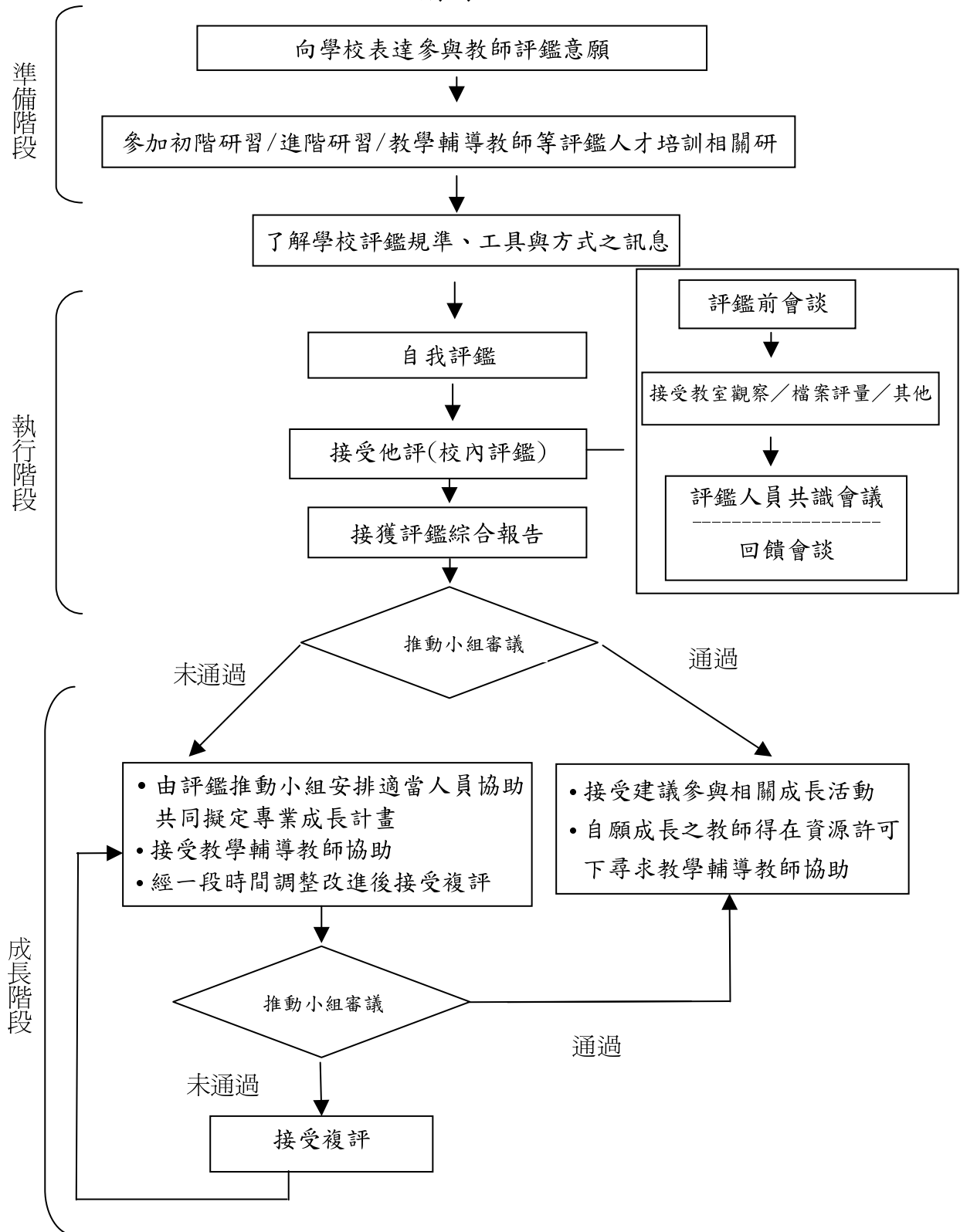
Key words : teacher evaluation for professional development, meta-evaluation, primary school teachers

附錄一



縣市及學校實施教師專業發展的流程圖

附錄二



教師參與專業發展評鑑流程圖