北市教育學刊
第三十七期　2010年12月　頁103-96

臺北市國小教師專業發展評鑑實施效應之研究

周麗華
臺北市立教育大學教育系
00071@mail.msps.tp.edu.tw

摘　要

本研究探討教育部辦理之教師專業發展評鑑方案之實施效應，以臺北市九十五、九十六學年度都參與試辦的九所國民小學中，依學校規模之不同，立意取樣六所學校進行深度訪談以及文件分析。主要的研究發現如下：

一、實施教師專業發展評鑑對教師個人產生的正面效應包括促進教學省思、增進教育知能、增進教學效能感、建立積極的專業成長態度、提升自我的專業形象等。其負面效應是增加教師的工作負擔，使得部分教師或學校因此而退出試辦。

二、實施教師專業發展評鑑對學校組織產生的正面效應包括促進專業對話，形塑互助的教師文化，以及藉由經驗分享減少評鑑恐懼感。其負面效應是學校分成參與、非參與兩團體，團體之間產生不同的同儕壓力，組織成員感覺鼓勵參與方案的外在誘因不足，以及參與方案的必要性和迫切性不足。

三、實施教師專業發展評鑑在環境層級的實施效應是教師追求專業發展獲得部分家長的肯定，但是家長和社會人士對不適任教師的關切甚於教師專業成長方案。

關鍵詞：教師專業發展評鑑、評鑑效應、國民小學

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC 國家圖書館

Journal of Education of Taipei Municipal University of Education
Dec, 2010, Vol 37 pp. 103-96

A Study of the Effect of Teacher Evaluation for Professional Development in Taipei Elementary Schools

Li-Hua Cho
Department of Education, Taipei Municipal University of Education
00071@mail.msps.tp.edu.tw

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effects of teacher evaluation on professional development programs implemented in elementary schools in Taipei. The participants of this study were six purposefully chosen elementary schools which had participated in the teacher evaluation projects launched by the Ministry of Education from 2006 to 2007. To achieve the above purpose, this study adopted qualitative approach and the data had been collected by observing, interviewing and document analyzing. The results of this study were as follows:

1. Regarding the effect on individual teachers: On the bright side, teachers were motivated to reflect on their teaching, which led to the advancing of their professional knowledge, the increasing of their teaching efficiency, and the promoting of their sense of professionalism. On the other hand, some teachers and one of the six schools quitted attributed to the burden of extra workload.
2. Regarding the effect on school organization: On the positive side, these programs had served as a communication platform where teachers were able to share their teaching thoughts and views. As a result, teachers' negative views toward the evaluation such as fears were diminished. Nevertheless, doubts about the worthiness of the programs still existed owing to other factors. Peer pressures were generated between groups of teachers who did and did not join the evaluation. Regulations might be required to enforce teachers' immediate participation.
3. Regarding the effect on the environment: Although parents were affirmative toward teacher evaluation programs, what concerned them most was the issue of unqualified teachers.

Keywords: teacher evaluation for professional development, evaluation effect, elementary school

CENTRAL LIBRARY NATIONAL ROC

壹、緒論

教育部從95學年度開始試辦高中職以下教師專業發展評鑑計劃，本方案強調由下而上的方案發展，在教師自願參與評鑑的前提下，所有評鑑的指標、內涵由學校自訂，各校可以因應學校本身的文化脈絡以及軟、硬體設備，發展不同的實施歷程。教育部期望藉此方案的推動，引領學校行政的焦點轉移到教學視導領域，鼓勵教師結合自我省思、同儕專業互動、研習及行動研究發展專業，建立真正符合教師需求的學校本位教師專業評鑑模式（林煥民，2007）。

依據教育部的辦理計畫，本方案意圖達到的實施目的在協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果。然而，立意良善的方案計畫一定會達到預期目標嗎？會不會有負面效應？會不會有附加效果？會不會影響學校外的觀眾？Natriello（1990）根據美國實施教師評鑑的經驗指出，教師評鑑會對教師產生直接而明顯的衝擊，造成教師在教學行為或動機上消極或積極的因應措施。學校組織裏的所有成員都是評鑑系統的觀察者，分享了評鑑過程或結果帶來的價值觀改變，因而在態度和行為表現有所不同。學校外部的組織也是評鑑系統的觀察者，例如教師會、教育局、家長、社區成員，他們的觀察結果可能影響法源的制定或政策的實施。我國教師專業發展評鑑的實施，是否也會在個人層級、組織層級和環境層級產生不同的影響，值得關注。

本研究之目的在於分析臺北市國民小學辦理教師專業發展評鑑對教師個人、學校組織、外界環境所產生影響。研究主題之價值在於檢視和了解教師專業發展評鑑實施之成效，在目前尚在推動此政策方案之時刻，研究結果對於政策推動將有啟示作用，可作為教師評鑑方案研究與實務應用之參考。

貳、文獻探討

一、方案實施效應與影響

任何行動必有其結果，對現實環境造成或多或少的影響，並產生各式效應（effect）。例如，Kirkhart（2000）從人員對評鑑結果的期待提出意圖性與非意圖

性效應，並從評鑑結果發生的時間點，提出立即性、評鑑執行後與長期性效應。Miles與Huberman依據方案實施結果的影響程度，提出直接影響、中間影響和邊緣影響（張芬芬譯，2005）。Mark與Henry（2004）從方案實施的過程與結果，提出一般性、認知與情意性、動機性與行為方面的效應。

方案實施依意圖、時間、影響程度或影響層面可歸納出不同的效應類型，而這些效應類型可能併存在實施結果中。例如，試圖解決問題的行動往往另外衍生出某些副作用，Posavac與Carey以人們學到一個新技能的時候，常常順帶的也提高了自尊，指出非預期的副作用可能是正面的（羅國英、張紉譯，2007）；Lincoln與Denzin（2000）指出特教班的學生可以得到符合程度的學習，卻也同時被貼上負面的標籤，可見方案實施也可能產生負面結果，但這種負面效果卻常常被忽視。方案實施的效應也常出乎預料，對非預期人員或以非預期的方式產生影響（Kirkhart,2000）。方案實施結果可能是由不同角色者表達出來的，也可能是附屬於各種角色身上的結果，因此要多方面蒐集資料，才能徹底了解。本研究從行政人員和教師的角度，探討教師專業發展評鑑的各種實施效應。

二、教師評鑑的實施效應

教師評鑑的目的有兩種，一是發展教師的專業，另一是評定教師的績效責任（林進材，2008）。以促進教師專業成長為目的的教師評鑑，強調教學評鑑的形成性功能，希望透過評鑑的過程不僅瞭解教師教學上的優、缺點，同時希望提昇教師教學上的專業。以評定教師的績效責任為目的的教師評鑑，係意指透過教學評鑑作為教育或學校行政決定的依據，例如雇用教師、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等，亦可稱之為總結性評鑑。Natriello（1990）分析總結性教師評鑑的影響層級將實施效應分為個人、組織，和環境等三層級；鄭淑惠(2007)進行教師專業成長方案及評鑑的個案研究，從教師個人、人際關係以及學校整體探究形成性評鑑如何影響教師的專業成長。茲分別敘述如下：

(一)教師評鑑的實施效應

Natriello（1990）指出一切評鑑行為有直接目標或者觀眾，教師評鑑結果的描述，不僅對受評教師有影響，對於學校內的觀眾和學校外的觀眾也有影響，所以教師評鑑對於個人、組織和環境層級皆有影響。

個人層級的效應是最直接和最可能被預期的。如果評鑑者能提供適切的回饋，將可增強教師的教學效能；如果評鑑活動能為教師提供與其他專業人士保持聯繫的機會，從中確認教師的教學績效，對老師將是極大的肯定。教師們如果能察覺評鑑系統具有一致性、公正性和合法性，也能反應他們的真實績效，將奉獻更多的努力來回應所接受的評鑑。然而，有些教師因為評鑑而被挑戰，不但無法轉換成績效改善，還可能經歷到極端的壓力和憂慮。此外，總結性教師評鑑決定教師地位，直接影響教師進入或離開一個職務，接受或放棄角色、任務和責任。

組織層級的效應包含了學校中直接被評鑑的個別教師以外的其他人，這些效應來自於一位教師的評鑑或者對於評鑑系統的觀察。當一名教師看見另一個教師的某類績效得到負面評價時，會避免那種績效，而某些教師因其績效評鑑優良而獲獎賞時，其他教師認知到這樣的績效是值得期望的，且更清楚明白學校的價值和規範。如果教師看見他們的同事根據一套一致的規準被評價，他們會相信組織將用公平的模式對待全部教師。反之，評鑑結果不是歸因於實際表現而是評鑑人，教師將努力去尋找另一位校長之管轄，而非改進個人的教學績效。如果教師察覺關於他們同事地位的決定係基於合理的評鑑過程，他們對於自己的職務可能感到更安全，增加評鑑系統和組織的合法性，提升教師對學校的承諾。

居於學校組織外界的人是評鑑系統運作的另一群觀眾。對教育和教師有興趣的外界機構會比較不同學區所運作的教師評鑑系統，並且在正式和非正式機會批判系統的適當性。家長和地方社區的其他成員也可能質疑學校的評鑑實務，特別是關於可能引起爭議的特定人事決策，教師評鑑系統有助於減輕這樣的爭議。環境層級效應關係到教師評鑑功能的合法性，因為雇用、留任、解職是高度的公眾行為，可由評鑑活動加以合理化。明確表達教師評鑑政策的學區，可能被組織外的人視為更專業或現代化。

(二)評鑑對教師專業成長的影響

鄭淑惠(2007)認為教師的專業成長應該從生態系統的觀點來促進與考量，學校的孤立文化是影響教師發展的重要因素，增進教師間的討論、分享與專業合作，可以增進教師專業成長，而要瞭解教師專業成長方案的成效，應該從教師個人、人際關係以及學校整體等不同層級加以探究，才能得知全貌。鄭淑惠以個案研究探討評鑑如何影響教師的專業成長，其結果如下：

在教師的個人層級方面，評鑑提供瞭解個人教學以及學生學習等資訊，增進了教師對於語文教學的意識與重視，同時為了符合評鑑與方案的要求，教師必須嘗試運用新的教學策略，促進教學行為的初步改變。在嘗試教學策略與分享成果時，進一步的增進教師對語文教學策略的認知與態度，當觀察學生的表現，甚至是個人教學的改善，都能夠有效的增強教師繼續學習與運用這些策略的動機，甚至改變了對高層次問題的態度。最後，教師會將有效的教學策略，融入日常課堂的教學中。

在人際間的專業成長方面，教學研討小組每週定期聚會，教師增加了教學對話的次數，也發展了對語文教學共同性的理解，教師並進行跨班級、跨年級的合作以及教學決定。

在組織層級的專業成長方面，受到校長的期待與支持的學校，教師們感受到專業成長模式與評鑑的重要性，因此，願意擴大執行規模，納入其他年級的教師，並且在方案結束後，繼續進行定期的專業的成長活動。

教育部推動的教師專業發展評鑑方案著重教師的專業成長，係一種形成性教師評鑑。近年來國內教師專業發展評鑑的相關研究發現，參與教師專業發展評鑑對教師個人的影響有增進教師對教學的省思（柯汝穎，2007；張淑芬，2007；羅國基，2007）、提高教師教學的效能（李昆璉，2007；李坤調，2007）、增進教師對教育政策的瞭解（李坤調，2007；周紋如，2008；張淑芬，2007）。參與教師專業發展評鑑對學校組織的影響有增進同事情誼（李昆璉，2007）、形塑組織專業的文化（李坤調，2007；鄭進丁，2007；羅國基，2007）。實施教師專業發展評鑑對對學校外圍環境的影響則是議員和家長要求建立專業教師評鑑制度，將評鑑制度由行政位階提升到法律位階，例如在教師法遲遲未修法之前，臺北市家長會推動「不適任教師處理自治條例」，補足法令的不足（楊昭瑾，2007）。

教育部辦理教師專業發展評鑑的意圖目的在於「協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果」，希望透過形成性教師評鑑產生上述實施效應。然而，教師評鑑的意圖效應，並不一定會同時發生，也不見得必然會發生，而且教師評鑑系統的非意圖效應，如同其意圖的效應一樣真實，不容忽視。教師專業發展評鑑方案是否能達到預期目標，以及是否產生負面效應，值得關注。為完整理解教師評鑑的影響，本研究綜合上述Natriello（1990）和鄭淑惠（2007）的分析架構，探討教師專業發展評鑑方案對參與方案的教師個人、學校組織和學校外圍環境的影響，作為教師評鑑方案實施之參考。

參、研究設計與實施

本研究旨在探討臺北市試辦教師專業發展評鑑試辦計畫之實施歷程與效應，主要的研究程序、研究方法、研究對象、研究工具、資料處理、資料檢核及研究倫理等敘述如下：

一、研究程序

本研究實施時間從2008年1月開始進行，至2008年10月完成，過程可分為文獻資料蒐集及閱讀、設計半結構訪談大綱、選取訪談對象、蒐集資料、整理與分析資料、歸納結果、撰寫研究報告等步驟。

二、研究方法

本研究採取深度訪談法，根據擬定的半結構訪談大綱對訪談對象進行一對一的個別訪談。教育人員的訪談地點係由受訪學校的教務主任協助安排一個不受干擾的獨立空間（詳細地點如表3-1），每位受訪者的訪談都在九十七年六月進行，每位受訪者訪談一次，時間是六十到九十分鐘。

三、研究對象

研究對象的選取，係根據教育部教育研究委員會「試辦中小學教師專業發展評鑑」網站所公佈之96學年試辦學校名單（網址：http://140.111.34.34/docdb/files/dma7fffffff08c.pdf），在臺北市九十五、九十六學年都參與教師專業發展評鑑方案的九所學校中，依學校規模大小排出訪談的優先順序，一一打電話徵詢校長或教務主任的受訪意願，而選取六所學校進行深度訪談。每一所學校都訪談校長、執行方案的主任或組長，以及兩位參與方案兩年的教師。本研究中受訪樣本簡介如下：

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

表1 臺北市教師專業發展評鑑的實施效應受訪者基本資料

學校	學校規模	受訪者代碼	職稱	服務年資	受訪地點
甲校	約八十班	A1	校長	30-35 年	校長室
		A2	執行秘書（教務主任）	25-30 年	會議室
		T1	二年級級任老師	25-30 年	會議室
		T2	二年級級任老師	10-15 年	會議室
乙校	約五十班	A3	校長	25-30 年	校長室
		A4	執行秘書（教學組長）	15-20 年	教師會辦公室
		T3	四年級英文老師	5-10 年	教師會辦公室
		T4	四年級級任老師	15-20 年	教師會辦公室
丙校	約六十班	A5	校長	30-35 年	校長室
		A6	執行秘書（課研組長）	25-30 年	教師會辦公室
		T5	四年級級任老師	25-30 年	教師會辦公室
		T6	四年級級任老師	25-30 年	教師會辦公室
丁校	約三十班	A7	校長	30-35 年	校長室
		A8	執行秘書（教務主任）	20-25 年	校長室
		T7	課研組長	5-10 年	校長室
		T8	設備組長	5-10 年	校長室
戊校	約二十班	A9	校長	30-35 年	校長室
		A10	執行秘書（教務主任）	15-20 年	教師會辦公室
		T9	教學組長	5-10 年	教師會辦公室
		T10	特教組長	5-10 年	教師會辦公室
己校	約六十班	A11	校長	30-35 年	校長室
		A12	執行秘書（教務主任）	30-35 年	教務處
		T11	總務主任	20-25 年	圖書室
		T12	四年級電腦老師	10-15 年	電腦教室

四、研究工具

本研究所使用的工具乃是根據相關文獻探討為基礎，編製成「臺北市教師專業發展評鑑實施效應之研究訪談大綱」，作為訪談校長、方案的執行秘書，以及兩位參與方案教師的工具。此外，研究者從教師專業發展評鑑網（網址：http://tpde.nhcue.edu.tw/index.jsp）資源專區的學校資料交流區，蒐集臺北市國民小學試辦教師專業發展評鑑的相關文件，例如評鑑計畫、評鑑工具以及成果報告等，以補訪談資料之不足。

表2 臺北市教師專業發展評鑑的實施效應研究工具

學校	訪談逐字稿	評鑑計畫	評鑑工具	成果報告
甲校	A1、A2、T1、T2各一份	97學年	96學年	
乙校	A3、A4、T3、T4各一份	97學年	96學年	96學年
丙校	A5、A6、T5、T6各一份	97學年	96學年	96學年
丁校	A7、A8、T7、T8各一份	97學年	96學年	96學年
戊校	A9、A10、T9、T10各一份	95學年	95學年	95、96學年
己校	A11、A12、T11、T12各一份	95、96學年	96學年	

五、資料處理

本研究係藉由訪談與文件蒐集兩種方式，了解教育人員對於臺北市國民小學教師專業發展評鑑實施效應之意見。本研究資料的蒐集的方式主要以訪談為主，在訪談之前，徵求受訪者同意，加以錄音並轉譯成逐字稿，再予以編碼。資料分析的主軸係從教師的教學省思、教師同儕的互動與對話、教師的教學與班級經營效能、學生學習成果、教師的專業知能、教師的專業成長方式與態度、教師的工作負擔或時間壓力以及評鑑觀感等，探討評鑑對教師個人、學校、社會所產生的效應。在進行分析時，研究者從每一位訪談者所蒐集的資料，反覆閱讀、思索、編碼、分類，而得到一個初步結論，再驗證及比較相關文獻及資料而做出最後的結論。

六、資料檢核

本研究以多種資料來源、多位受訪者、多位分析者觀點，減少研究者的偏見，增加本研究的可信度。在多種資料來源方面，本研究除了進行訪談，蒐集受訪者的評鑑觀點，亦蒐集受訪學校實施教師專業發展評鑑的文件資料，例如評鑑計劃、評鑑工具、評鑑成果報告作為佐證資料。在多位受訪者方面，研究對象以臺北市九十五、九十六參與試辦教師專業發展評鑑的六所國民小學，受訪對象包含了校長、執行秘書與參與教師，共計二十四人。在多位分析者方面，除了研究者本人、指導教授外，研究者亦尋求多位研究所同學給予資料分析的寶貴意見，澄清研究者的觀點，減少偏見造成研究信賴度的威脅。在效度方面，研究者將逐字稿以電子郵件寄給受訪者，請求受訪者閱讀過後將不適切的部份告知研究者，此外，研究者將完成之研究報告印刷成書，寄送每位受訪者各一冊，尋求受訪者對書中內容之意見。

CENTRAL LIBRARY NCHU ROC

七、研究倫理

研究者除了上述提高研究信度與效度，以客觀分析與報導研究結果外，本研究在研究倫理的實踐做了以下的努力：(一) 基於保護受訪對象，本研究強調所有蒐集到的資料僅作為本研究之用，任何人在未經當事人同意之下，均不得轉製或散播其受訪原始資料。(二) 對研究對象個人資料、背景予以保密，資料的處理與分析亦採取化名的方式進行，研究結束後，所有的錄音保留一年後全數銷毀。(三) 在自然而不干預的情境下，研究者給予研究場域專業發展評鑑意見諮詢，提供評鑑指標等參考資料，並對參與教師表示肯定。

肆、研究發現與討論

教師專業發展評鑑具有多種類型的實施效應，例如意圖與非意圖效應、正面與負面效應、立即與長期效應，以及個人、組織，和環境層級的效應等。本研究綜合Natriello和鄭淑惠的分析架構，主要從個人、組織和環境層級分析教師專業發展評鑑所產生的實施效應，附帶指出其他諸如意圖與非意圖效應、正面與負面效應、立即與長期效應，茲敘述如下：

一、評鑑在個人層級的實施效應

學校辦理教師專業發展評鑑方案，對於參與評鑑方案的教師個人產生的影響，分析如下：

(一)促進教師的教學省思

評鑑規準提供有效教學的元素，明確指出教學實務該注意的事項，也引導教老師教學關注的方向，讓教老師能系統思考教學目標、流程與成果，促進教師的教學省思。受訪者說明：「觀察指標裡面有提到一些教學的流程，學生的常規該注意的事項，當老師自評的時候，他其實會去注意到這點（訪問A10)」；T9指出：「沒有教師專業發展評鑑之前，你的省思可能不會涵蓋這麼多的向度，不會這麼完整（訪問T9)。」教師為了準備評鑑的佐證資料，無形中增進省思頻率。受訪者表示：「因為評鑑資料要出來，所以就會留下一些記錄（訪問T12)」；「因為評鑑而比較積極的把課堂的缺失寫成

完整的書面資料，比較有系統性的去省思（訪問T10）」。教師也透過同儕互評，可以互相觀摩教學，省思自己不足之處。T1和T5都提到：「跟同事互相評鑑，我有得到一些不一樣，值得我改進的地方（訪問T5）」；「會發現平常沒注意到的教學狀況，會互相學習（訪問T1）」。在專業研討活動中，因為專家學者的帶動，或是同儕之間的討論與回饋，也會刺激教師省思教學，「聚會的時候會有一些分享，討論的時候會有一些回饋，可以看到大家的省思（訪問T8）」。

(二)增進教師的教育專業知能

教師透過與他人互動、對話的機會，增進專業知能，A11認為「在學校談論愈多有關教學專業，其他話題就會減少，對學校老師的專業提昇是有幫助的（訪問A11）」，T11明白指出「透過評鑑我會更清楚上課的方向，也知道該如何改善教學方式（訪問T11）」。教師藉著尋找相關的資料以完成評鑑要求，也能增進教育知能，受訪者表示「我知道滿多老師，以前很少聽過專業評鑑的這些專家學者，還有網站，後來發現有這麼多資源，這對老師的各種專業知能，或多或少都有幫助（訪問A1）」；「參與教師專業評鑑的老師，對一些教育時事的變動會比較敏感，對教育專業名詞比較了解，比如說什麼是發展性教學輔系統、什麼叫教學輔導教師（訪問A4）」。此外，學校有系統的規劃專案研習，教師透過參與也會增進教育知能，T5說：「很多國小老師來跟我們分享電子白板，或什麼按按按，研習當中可以了解不一樣的教學方式（訪問T5）」，A8說明「因為有這樣的專案研習進來，有系統的規劃，老師定期的參與，對帶動老師專業知能確定是有幫忙的（訪問A8）」。

(三)建立教師積極的專業成長態度

行政人員發現教師透過專業發展評鑑的歷程，發覺自己不足之處，能產生積極的成長動機。受訪者指出：「參與試辦的方案以後，教師的態度比較正向、主動、積極，因為他們發現不足的地方，就會去請教他人，增長自己的教學知能（訪問A7）」；「教師對於入班觀察或者教學是需要不停的成長這種概念，愈來愈接受（訪問A8）」。教師也指出參與教師專業發展評鑑，促使自己成長態度積極，會主動找人討論，或樂於參加假日的研習。例如：「這樣的方式，讓老師能夠覺得我們哪裡不好，然後來成長。我個人覺得自己態度上會更積極（訪問T1）」；「比較明顯是跟人家討論，會去找到問題問老師（訪問T10）」；「因為我們知道教學流程設計不夠好，或者有那些使用媒體器

材能力不足，想去看看有什麼新知（訪問T6）」。教師專業發展評鑑因為有經費的支持，能提供多元的成長方式，讓教師樂意嘗試不同方式的專業成長，進而改變成長的模式。受訪者表示：「除了聽演講之外，還實際去做，再去聘請教授進行研習或探討（訪問A4）」；「以前的學習經驗只是聽、看，現在聽完以後，利用那套方法來做我自己的教學，來接受別人的評鑑（訪問T1）」；「經過教師專業發展評鑑之後，你會覺得原來討論、對話其實進步是更快的（訪問T2）」。

(四)提升教師自我的專業信心

試辦教師專業發展評鑑對於教師形象的提升，大部分受訪者認為參與教師專業發展評鑑的試辦，增加教師自我的專業形象，讓教師比較有信心自我肯定，例如：「老師願意參加這活動，表示願意朝著專業成長來走，對於增加教師專業形象當然有助益（訪問A1）」；「如果人家問你有什麼專業，至少能拿我們學校一些證書出來，留下一些書面資料（訪問T12）」；「我那麼認真的在努力精進，自己會覺得我應該有提升（訪問T10）」；「我會去自評有沒有符合專業規準，這個形象在我的心中，這都是關起門來自己高興（訪問T2）」。

(五)提升教師的教學效能感，但是學生學習成效需要更長期的關注

教師認為透過教學省思，能提升教學效能，受訪者表示「因為有這樣的規準，教師會以學生為主，就會設計對學生最有效率的學習，會改進自己的教學（訪問T4）」。教師透過評鑑，增加互相對話、觀摩和分享的機會，也能提升教學效能。A3認為「老師願意嘗試新的教法和新的教學策略，願意把更多的時間去準備他的教材，效能就一定顯現（訪問A3）」。受訪者舉自己融入他人的意見改善教學的實例，說明評鑑對教學效能的幫助：「比如他建議我給學生的操作時間比較長一點，那我下一節課就會安排比較多些時間給學生們去練習（訪問T12）」；「老師觀察完後給我建議，到第二班那些問題就不見了，所以當然可以提升我的效能（訪問A12）」。甲校在成果報告上述敘：「這二年多來年多，教師參與比賽或是指導學生參加校外比賽，均有豐碩成績（文件，甲校96實施成果）」。丙校96實施成果報告上，也分析教師專業提昇，教師課堂教學能力精進反應在學生學習成效上的提昇：「96學年學力測驗較95學年學生國語和數學的平均數提昇，尤其學生能力水準成績屬於未達基礎級的學生比率降低，可一窺因教師專業提昇，教師課堂教學能力精進反印在學生學習成效上的提昇（文件，丙校96實施成

果)」。然而，有的受訪者認為教學效能的提升需要長期經營，尤其班級經營的效能不是一下子看得出來。例如「教學是可以看得到有效，但是班級經營每次遇到的狀況都不一樣（訪問A2)」;「有些教師參與這幾年以後，慢慢的覺得他會很上手，但是這種帶動效果一下子是看不出來的（訪問A8)」。在學生學習成效的提升方面，受訪者也表示沒有明確的證據，例如：「學生學習成果不太明確，很難立即看到（訪問T9)」;「學生學習成果值得討論（訪問T2)」;「老師提升他自己教的效能，相當應該會影響到學生的學，可是因為目前我們還沒有去做這方面的評估，影響的因素很多（訪問A2)」;「老師的教學行為是影響學生學習主要的原因，但是學生學習方法跟態度，也是非常重要的。真的要看出學習成果，應該要二、三年以後才看得出來（訪問A1)」。

(六)增加教師的工作負擔

教師評鑑因為要有報告呈現，難免會增加教師的工作負擔。受訪者說明：「班級事要做，又要交教授要求的資料或是作業，老師會反應負擔增加（訪問A5)」;「沒事變有事，還要做成果，哪裡沒壓力（訪問A9)」？「工作負擔多少都會有，因為你要先討論，你要寫他的觀察報告，他也要寫你的觀察報告（訪問T3)」;「之前的省思，稍微輕鬆的寫一寫，或是最近比較累，不寫，可是現在因為有這個東西，我一定要產出（訪問T10)、(訪問T12)」。雖然參加教師專業發展評鑑會增加一些工作負擔，大部分繼續參與的行政人員和教師認為辛苦是值得的。受訪者表示：「適度的壓力，反而是進步的動力，有成長的時候才會快樂，在過程當中都是流汗（訪問A1)」;「本來成長就要付出代價，如果把重點放在成長上，就不認為是額外增加負擔（訪問T11)」。乙校有些教師無法承擔增加的工作負擔，退出方案，戊校參加兩年後在第三年決定退出試辦，在乙校、戊校的成果報告上敘述實施困難如下：「教師參與試辦後，因事務繁忙，萌生退意（文件，乙校96實施成果)」;「學校教學事務繁重，評鑑與專案活動造成老師極大工作負擔，無餘力參與（文件，戊校96實施成果)」。

綜合上述，教師專業發展評鑑對於教師個人層級所產生的直接、立即的效應包括：促進教師專業省思、增進教育新知以及建立積極、正向的成長態度與動機。這些正面的效應與Natriello（1990)、鄭淑惠(2007)、柯汝穎（2007)、張淑芬（2007)、羅國基（2007）等人的研究發現一致，也是評鑑意圖達到的效應。李昆璉（2007)、李坤調（2007）指出，參與評鑑試辦能增進教師教學效能並提高學生學習成效，本研

究認為沒有實際的實驗數據證明教學效能達到顯著水準，只能說教師教學效能感提升了，教師評鑑對於教師效能與學生學習的長程效果，值得再深入探討。教師對於自我專業形象的提昇在兩年的評鑑過程，尚未完全達到共識，也需要更長期的關注。教師專業發展評鑑對於教師個人層級產生的負面效應在於增加工作負擔，這與呂玉珍（2007）、阮靜雯（2000）、李坤調（2007）、周紋如（2008）的研究相符。Alvik（1995）和Loucks（2000）的研究發現，教師工作忙碌，教師與同仁間的互動時間有限，當教師的工作量到達一定程度，其工作與其他任務產生排擠效應，教師即不再願意做額外的工作。本研究發現學校規模最小的戊校（二十班左右），教師因為原本工作負擔已重，參加評鑑方案又增加文書工作，不堪負荷而退出試辦，其他學校則認為辛苦是值得的，繼續參加評鑑方案的辦理。

二、評鑑在組織層級的實施效應

學校辦理教師專業發展評鑑方案，對於學校組織產生的影響，分析如下：

(一)促進教師之間的專業對話

參加教師專業發展評鑑專案的老師，因為固定的聚會討論，增加對話的機會。受訪者表示：「為了要進行自評、他評，我們就會有很多的時間在一起討論（訪問T2）」；「定期共同對話，可以增加彼此的了解，分享彼此的經驗（訪問A3）」。教師專業對話的內容更聚焦於教學，比較容易達成教學共識，產生專業對話。例如：「現在這兩年，會坐下來針對一個單元討論（訪問T2）」；「針對這個規準、工具來看，這樣的對話會比較專業，而且大家的認同度會比較高（訪問A4）」；「因為評鑑的規準很明確，也有系統，教師有共鳴以後，就會越談越多（訪問T6）」。

(二)形塑互助的教師文化

參加教師專業發展評鑑的教師，可以打破班級的界線，形成互助的團體。受訪者指出：「以前你很難走進別人教室40分鐘，這是很難得的機會，讓老師交流，不讓班級變成一個孤島（訪問T7）」。「他覺得他是這個團體的人，他應該是主動去關心別人，別人也會接受他善意的關心，變成一個支持性的團體（訪問A3）。」參與方案的教師經過長期的互動，型塑彼此信賴、互相關懷的教師文化。受訪者認為：「因為常常溝通，有點基礎的信任，不會怕我講出來的話得罪對方，教師變得開放（訪問A6）」；「大

家真誠互動，間接感染整個學校的氣氛，彼此之間就會融洽，老師會互相信賴，會正向發展（訪問A1）」;「專業成長的方式以及態度上，會比較熱情（訪問A5）」。

(三)教師之間藉由經驗分享減少評鑑恐懼感

參與試辦的教師，在實施的過程發現可以無壓力的成長，對評鑑方案會比較接納。受訪者表示：「教師參與了以後，改變原本比較刻板的評鑑印象，慢慢會了解，專業發展評鑑是老師能接受的方式（訪問A11）」;「老師的心態是有在調整，參加的老師會覺得原來評鑑不是那樣的恐怖，會把評鑑當成一個鏡子或當成一個健康檢查（訪問A4）」;「第二年參加壓力會減低一點，越了解它，會覺得其實也沒什麼（訪問T12）」。老師之間的口耳相傳，也會帶動組織內評鑑的觀感，受訪者發現：「參與的教師覺得不錯，有一些收獲，會在正式、非正式的交談中傳出去，大家排斥的心裡不會那麼大（訪問A8）」;「會有新的人進來，就是觀感有改變的，我覺得他是放心的（訪問A3）」;「從今年加入了很多生力軍，就可以證明，有改變老師對評鑑的觀感（訪問T4）」。

(四)參與、非參與教師之間形成不同的同儕壓力

教師專業發展評鑑採取自由參加，學校教師之間分成參與、非參與兩大區塊，形成或多或少的同儕壓力，壓力性質則是各校不同。甲校、乙校有些參與試辦的教師因為非參與者說風涼話，而有一些心理壓力，選擇低調。例如：「參加這個活動，就變成跟主任、校長有多互動的機會，其他的老師就會說你現在是他的紅人（訪問T2）」;「有人會講風涼話：參加教師專業評鑑，你就專業（訪問A2）」「他認為你專業我們不專業，以後什麼活動就讓你們做（訪問T1）」;「我們要參加，就有人說不要參加，意思是就是你參加，學校以後就非做不可，他們就要做，我們覺得最好低調一點（訪問T4）」。己校受訪者表示未參與的人有感受一些壓力，例如：「學校給他們的直接壓力應該是沒有，並沒有說你沒有參加，你就被貼標籤，但是看到別人在成長的壓力來自於自己（訪問A12）」;「應該是會對非參與的老師產生壓力，因為從眾心理對有使命感或是榮譽感的老師一定會有壓力（訪問A11）」;「非參與的老師會私底下問說評鑑是在做什麼事情？會不會累？有什麼用？（訪問T12）」;丁校的受訪者發現有些觀望的人，因為感受到一些壓力而加入，使得參與人數由三十多人增加至六十多人。例如：「當很多人都參加而你沒有參加的時候，會有一點點怕怕的，所以才會有倍數成長（訪問T7）」;「旁觀者會想說進來聽聽看，到底你們在搞什麼（訪問A7）」;「這一、二年他在觀察，中途他有壓力會想要參

加（訪問A8）」。然而，丙校和戊校的受訪者大多表示教師專業發展評鑑採取自由參加，學校尊重沒有參與評鑑方案的教師，所以不會對非參與者產生壓力。他們說：「壓力不會很大，我幾乎感覺不太出來（訪問A6）」「就是個人成長自己決定（訪問T6）」；「很尊重大家，你參加很好，不參加也無所謂，不會給那些不參加的老師壓力，我們不會覺得你不認真或什麼（訪問T9）」；「大家都有各自的考量，我時間足夠就做這一塊，其實時間不夠的老師，我也不覺得他並沒有在追求成長（訪問T10）」。

(五)鼓勵參與的外在誘因不足

各校受訪者認為目前提供鼓勵的一些配套誘因少，影響組織成員對教師專業發展評鑑的觀感。「老師也需要被被激勵，如果有一些誘因，讓老師更願意去做，要不然有參加和沒參加都一樣（訪問T3）」；「教育單位要實施就該當實施，不然讓觀望的人覺得，我們怎麼那麼笨，繞了一大圈累的要死，其實又怎麼樣（訪問T2）」；「做了那麼多事情，沒對我有什麼福利，一年減一堂課沒有，我一個證書也沒有（訪問T1）」；「努力都沒有成果，人家還不是笑我們，我們這麼輕鬆不是都一樣（訪問A2）」；受訪者建議「有參與的老師，還是要給他一個實質的肯定，比如說通過這樣的一個歷程的證書（訪問A10）」。「誘因要多一點，讓老師很明顯感受參加這個對他有什麼好處（訪問T11）」。

(六)學校與教師參與方案的必要性與迫切性不足

受訪者指出教師專業發展評鑑方案沒有法源支持，學校與教師參與方案的必要性與迫切性不足，學校組織推動教師專業發展評鑑方案的力道有限，例如：「這個試辦都沒有什麼炮火，學校就是拜託，靠校長的支持，靠行政的帶動。如果這個方案不錯，就要頒出法令，全面來做，老師才會全部參與（訪問A8）」；「重要的是立法，我們再來推動更水到渠成。現在很彈性，由各學校自主，可是這樣的落差很大，有的學校一直往上提升，有的學校原地不動（訪問A5）」；「少部分老師慢慢去影響的速度是有限，他們也不會參加（訪問T3）」。「觀望的人沒有覺得是一個迫切性，也沒有立法依據，也沒有法規，大家就等到不行了我再參加（訪問T2）」。

相近行政區學校之間有互相觀摩比較的效應。有的學校因為鄰近學校參加評鑑方案，怕被比下去而跟進，例如，甲校在第一年就參加專業發展評鑑試辦，讓別的學校產生參加方案的動機，「我們附近的學校也有感受到，甲校老師都在求進步，我們要不要

求進步？別的學校有，為什麼我們學校不做這件事情？（訪問A1）」乙校在一開始決定參與試辦，就是因為鄰近學校要參與試辦，校長覺得「我們學校也很好，我們也應該來參加（訪問A3）」。丁校的試辦經驗，成為鄰近學校羨慕的標的，校長表示「我們有一個校長聯誼會，每一次開會，他們很羨慕，丁校怎麼做的起來（訪問A9）」，丁校的執行秘書認為「現在大家都會有生存的危機，校與校之間難免會有壓力，有招生的危機，所以可以發現對其他的學校有很大的壓力（訪問A10）」。但是決定退出辦理評鑑方案的戊校，因為鄰近標竿學校沒參加評鑑方案，減弱繼續參加的動機。校長表示：「有些受評為最好的優質學校，他們並沒做教師專業發展評鑑，我們做了，也沒有什麼特別好處（訪問A9）」。臺北市有多元的專業成長管道，例如輔導教師制度、優質學校評選，教師專業發展評鑑不是非要不可的方案。受訪者表示「因為以現在學校本位來講，學校做自己的特色最重要（訪問A5）」；「我知道很多學校沒有參加，但不代表他沒有跟著走。可能他不想要這個經費，或是原本就很落實做教師成長（訪問T11）」。

綜合上述，教師專業發展評鑑對於組織層級所產生的直接、正面的效應包括：增進教師同儕專業對話、形塑互助的教師文化、教師之間藉由經驗分享減少評鑑恐懼感，這樣的發現與池勝源（2004）、李坤調（2007）、李昆璉（2007）、張淑芬（2007）的研究結果相似。郭昭佑（2008）指出由於大多數學校與教師多不瞭解評鑑的理念與作法，使得學校氛圍一提到評鑑就緊張，甚至排斥。本研究顯示教師因為親身參與或口耳相傳，逐漸相信評鑑目的在於專業成長，比較不害怕評鑑。然而，教師專業發展評鑑尊重教師的自由意願，對於組織層級所產生的非預期、負面效應在於學校分成參與、非參與兩大團體，彼此之間產生或多或少的同儕壓力；鼓勵參與的外在誘因不足，讓參與方案的老師覺得辛苦沒有成果，以及教師專業發展評鑑方案沒有法源支持，學校與教師參與方案的必要性與迫切性不足，使得評鑑方案的推動力量有限。Natriello（1990）指出評鑑觀眾看見另一個教師的評鑑結果，而影響其對評鑑的觀感，學校或教師參與評鑑之後，如果無法得到具體或實質的回饋，將影響組織成員對評鑑方案的觀感。本研究發現學校之間相互觀望，有的學校因為鄰近學校參加，怕被比下去而跟進；有的學校因為鄰近標竿學校沒參加，減弱繼續參加的動機。林進材（2008）建議，教育局、學校或教師必須妥善利用教學評鑑的結果，使教師教學評鑑的實質功能大於形式之意義。適度地公開教育主管機構、學校或教師對於參與評鑑方案提升專業的努力與成果，可以藉由外部行銷，提昇教師的專業形象，提升老師與學校的參與動力。

三、評鑑在環境層級的實施效應

學校辦理教師專業發展評鑑方案，對家長和地方社區的其他成員產生的效應如下：

(一)學校和教師參與評鑑方案以追求專業獲得部分家長的肯定

六所學校都藉由家長會議、校務會議或是評鑑推動小組會議的時機，向家長宣佈學校參加教師專業發展評鑑方案的試辦。甲校、乙校、丙校、丁校和己校都有受訪者指出參與相關會議的家長大多對學校和教師參與評鑑方案表達肯定，鼓勵學校。例如，「我們家長會有表達我們學校做得還不錯，有在做這件事（訪問A1）」;「我們這個組織裡面有家長，家長當然是持肯定、樂觀其成的，覺得有評鑑應該會有成長（訪問A1）」;「前任家長會長參與學校教師專業發展評鑑，他對老師的評價蠻高，認為老師透過這個一定會進步（訪問A7）」;「家長會肯定教師走在這麼前面（訪問T8）」;「家長會蔡女士、劉代表表示我們看到教師的用心，被教師用心感動，教師不斷追求專業成長（文件，丁校96實施成果）」。「在小組推動裡面，有一些家長參與，他們覺得說附近的學校沒有參加這個方案，我們老師們願意去參加這個很好（訪問T12）」。但是參與兩年之後決定第三年不繼續參與試辦的戊校，受訪者表示家長不關心此方案，就算在學校日向家長報告參與教師專業發展評鑑這個訊息，家長不會深入探討方案的內容，例如：「我們屬於臺北的邊境，家長參與得不高，他們知道有這個活動，他也沒說特別好（訪問A9）」;「不會來參加學校日的不會知道，即使來參加，知道教師有這個評鑑，他不會再去了解進一步的內涵（訪問A10）」;「家長可能不太熟悉這一塊，屬於正面比較肯定的，好像也沒有聽到（訪問T10）」;「就本社區而言，家長對這塊並不是那麼了解與重視在意。除非新聞媒體有在炒，家長沒有聲音（訪問T9）」。

(二)家長對不適任教師的關切甚於教師專業成長方案，教師專業發展評鑑方案難以轉移家長對不適任教師的關注

受訪者表示，一般家長或社會大眾不甚了解評鑑方案，因為家長關注的是不適任教師的處理，教師評鑑是學校教師內部進修的方案，不是社會重大議題，所以不容易引起社會人士的關注。例如，「家長覺得不太認真的老師，其實特別要關心一下，要指導一下，要求一下（訪問A3）」;「從一些媒體或者平常家長聊天，我認為他們的心態比較想處理的是不適任的教師情況（訪問T2）」;「我們的家長會知道學校做教師專

業評鑑，但是這個議題在社會跟家長的流通不是很大，他們其實不是很清楚（訪問A2）」;「社會人士，對腸病毒會很關心、對體罰或學校的大活動會感受到，但是屬於老師內部在職進修，可能比較少關注（訪問A1）」。也有受訪者認為學校和教育主管單位對方案的行銷不足，無法讓社會各界了解方案的意義與價值。A11指出,「整個學校，包括行銷或是對家長的宣導，可能沒做得很落實」;「參加校務會議的家長可能知道教師專業發展評鑑，可是教師專業發展評鑑在做哪些東西，好像不是那麼的清楚。行政機關少了一個宣傳，說學校的老師已經逐漸在改變、在成長（訪問A4）」！

張淑芬（2007）的研究發現參與教師專業發展評鑑的試辦，能建立學校與教師的專業形象。本研究發現，參與評鑑推動小組的家長，了解學校推動教師專業發展的情形後，對於教師願意積極進行專業成長，都持肯定的態度，有助於提升學校專業形象，也對教師具有鼓舞作用。但是其他沒有參加推動小組的家長或社會人士，對學校辦理教師專業發展評鑑的關注不多。教師專業評鑑的政策議題，家長團體與教師團體對於評鑑制度的目的各有所執。家長團體希望實施教師評鑑制度，以有效淘汰不適任教師，教師則希望評鑑的目的是協助教師專業成長，而不在評斷優劣（林煥民，2007）。在各方政治角力之下，目前的教師評鑑方案係由中央層級推動，給予經費補助，鼓勵學校及教師自願申請辦理。政策制定者希望教師評鑑能改進教師教學表現，適度緩和大眾對不適任教師的指責（李俊湖，2007）。然而，教師專業發展評鑑沒有法源支持，學校沒有執行的必要性，推動的力道有限，而且教育部宣稱教師專業發展評鑑方案與考核、不適任教師脫鉤，與家長期待有落差。全國家長團體聯盟指出教育部推動教師專業發展評鑑已有數年，這種形成性評鑑，無法滿足家長的期待，全國家長團體聯盟認為絕大多數家長都期待教育部盡速實施教師總結性評鑑，以實質鼓勵表現優良的教師，並提昇教師的教學品質（吳福濱，2010）。事實上，在教師罰學生交互蹲跳、吃粉筆等事成為新聞事件之後，臺北市中小學家長會聯合會就發表聲明，呼籲臺北市教育局建立專業教師評鑑制度，以確保學生受教權益（臺北市高中職、國中小學生家長會聯合會，2007）。臺北市議會在2007年就有超過四十名的過半數議員，通過決議要求北市教育局訂定「專業評鑑及不適任教師處理自治條例」，加速汰換不適任教師的機制（楊昭瑾，2007）。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

伍、結論與建議

本研究以臺北市九十五、九十六學年都參與教師專業發展評鑑方案的六所國小為研究對象，探討教師專業發展評鑑的實施效應。研究結論如下：

一、結論

(一)在個人層級，教師專業發展評鑑能提升專業成長，但也增加工作負擔

臺北市試辦的教師專業發展評鑑，在個人層級的實施效應包括促進教師的教學省思、增進教師的教育知能、增進教師的教學效能感、建立教師的專業成長態度、提升教師自我的專業形象，此五項達到預期的專業成長目的，然而，增加教師的工作負擔，以及增加教師的時間壓力，所造成的負面效果使得少數教師或學校因此而退出試辦。

(二)在組織層級，教師專業發展評鑑促進教師專業交流，但必要性與迫切性不足

臺北市試辦的教師專業發展評鑑，在學校組織層級的實施效應包括促進教師之間的專業對話，以及形塑互助的教師文化，此兩項對型塑組織的專業文化有直接的幫助。教師之間藉由經驗分享減少評鑑恐懼感，有助於評鑑方案的推動。然而學校分成參與、非參與兩大團體，彼此之間產生不同的同儕壓力，而且鼓勵參與的外在誘因不足和缺少法源支持，使得學校與教師參與方案的必要性與迫切性不足。

(三)在環境層級，教師專業發展評鑑獲得部分家長的肯定，但是無法移轉家長對不適任教師的關切

臺北市試辦的教師專業發展評鑑，在環境層級的實施效應是教育人員認為家長肯定學校教師參與專業發展評鑑的用心，但是大部份家長對不適任教師的關注甚於教師進修方案，教師專業發展評鑑無法滿足家長處理不適任教師的期待。

二、建議

(一)對行政機關的建議

1. 提供實質的專業肯定鼓勵學校和教師的參與：研究顯示評鑑方案對教師個人的專業成長和組織的專業文化有直接的幫助，值得推廣。然而，學校單位與教師都在觀望評鑑結果的應用，如果參加方案沒有得到具體的社會認可或外在獎勵做為誘因，教育人員可能因工作繁忙而選擇多一事不如少一事的因應態度，而降低評鑑方案的參

與情形。建議行政機關提供參加方案的教師與學校精神層面或物質層面的鼓勵措施，例如公開表揚、記功嘉獎、成長證書、減課或是研習機會，做為對參與教師與學校的專業肯定，激勵觀望者跟進。

2. 宣導評鑑內涵與成果，提升教師專業形象：本研究發現家長對評鑑內涵與成果愈了解，愈能肯定教師專業，參與評鑑方案的學校，若能獲得家長肯定，繼續參與的動力更強，自我專業形象更高。然而外界不清楚評鑑的實施狀況，教師專業發展評鑑在環境層級的實施效應有限，建議行政機關加強教師專業發展評鑑的內涵與實施成果的宣導，並清楚交代不適任教師的處理管道，提升各界對教師專業發展評鑑方案的認同。

(二)對學校的建議

1. 分享參與者成功的經驗：研究顯示，實施評鑑方案能促進教師之間的專業對話，以及形塑互助的教師文化，有助於型塑組織的專業文化，值得推廣。而教師之間的口耳相傳，影響教師的評鑑觀感。建議學校提供一個評鑑經驗分享的機會，讓老師打開心胸，知道趨勢、觀念、態度、方法，以及評鑑對專業成長的幫助。
2. 減輕教師的負擔：研究顯示，推動教師專業發展評鑑的困難之一，就是教師感覺負擔增加、時間不夠。學校要整合教育方案，減少不必要的文書工作，減輕教師的負擔，增加教師的參與意願。
3. 增加對外行銷，取得家長對教師專業的認同：研究顯示，參與評鑑方案的學校，若能獲得家長肯定，繼續參與的動力更強，自我專業形象更高。建議增加對家長、社區或社會大眾行銷實施成效，以獲得外界關注，增進教師參與動力，並形塑教師追求專業精進的形象。

(三)對老師的建議

1. 善用評鑑工具診斷教學盲點：研究顯示，評鑑規準提供系統化的教育專業檢視工具，教師可以從自評、互評的過程中，促進專業省思、增進專業知能。建議教師善用評鑑工具診斷教學盲點，提升教學成效。
2. 參與專業社群進行專業發展：研究顯示同儕專業對談有助於專業成長，建議教師用開放的心，尋找信任的夥伴，互相激勵，互相協助以提升專業對話的品質，發展教師專業。



參考文獻

池勝源（2004）。**學校本位教學視導之研究－以一所國中二位實習教師為例**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

吳福濱（2010）。**與其鼓勵教師取得碩士學歷不如訂出教師評鑑期程**〔苦勞網〕。2010年8月25日，取自http://www.coolloud.org.tw/node/54057

呂玉珍（2007）。**教師專業發展評鑑之研究－以臺中市為例**（未出版之碩士論文）。國立暨南大學，南投縣。

李俊湖（2007）。從教師評鑑談教師專業發展評鑑。**研習資訊，24**（1），139-148。

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～以臺北縣試辦學校為例**（未出版之碩士論文）。臺北教育大學，臺北市。

阮靜雯（2000）。**國民小學學校本位教學視導與教師專業成長之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

周紋如（2008）。**臺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**（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺東市。

林進材（2008）。**教學評鑑理論與實施**。臺北市：五南。

林煥民(2007)。我國推行教師專業評鑑政策之研究。**教育政策論壇，10**(3)，103-142。

柯汝穎（2007）。**國小教師自我評鑑與教學省思之質性研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。

張芬芬（譯）（2005）。**質性研究資料分析**（原作者：Miles& Huberman）。臺北市：雙葉書廊。

張淑芬（2007）。**教師專業發展評鑑運作與影響之研究－以歡樂國小為例**（未出版之碩士論文）。玄奘大學，臺中縣。

教育部（2008）。**教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫**。臺北市：教育部。

郭昭佑（2008）。**教育評鑑研究：原罪與解放。**臺北市：五南。

楊昭瑾（2007）。**首例北市擬自訂教師評鑑條例**〔國語日報〕。取自http://www.mdnkids.com/info/news

臺北市高中職、國中小學生家長會聯合會（2007）。**拜會議會黨團聯合聲明**〔學生家長會聯合會〕。取自http://parents.tp.edu.tw/all4.htm

鄭淑惠（2007）。探究評鑑如何影響教師的專業成長—以個案研究為例。載於中華民國師範教育學會(主編)，**教師評鑑與專業成長**（93-125頁）。臺北市：心理。

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，**29-58 。

羅國英、張紉(譯)(2007)。**方案評估—方法及案例討論**(原作者:Posavac＆Carey)。臺北市：雙葉書廊。

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**（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

Alvik, T (1995). School theory development: A close-up. *Studies in Educational Evaluation, 121,* 311-343.

Kirkhart, K.E. (2000). Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. *New Directions for Evaluation. 88,* 5-23.

Lincoln, Y. & Denzin, N. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Loucks, S. B. (2000). *High school principals´ perception of the usefulness of teacher evaluation for school improvement* (Unpublished doctoral dissertation). University of the Pacific, CA.

Mark,M.M. & Henry,G.T. (2004). The mechanisms of outcomes of evaluation influence. *Evaluation, 10*(1), 35-57.

Natriello G. (1990) Intended and unintended consequences: Purposes and effects of teacher evaluation. In J. Millman &L. Darling-Hammond (Eds.), *The new handbook of teacher evaluation : Assessing elementary and secondary school teachers.* California, CA: Corwin Press.

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC