

公立學校教師評審委員會運作評析

吳昌期

(台北縣三峽鎮五寮國小總務主任)

壹、前言

在一片的教改聲中「權力下放」、「學校本位」及「專業自主」，是近來教育改革所強調的重點，舉凡近來一切的改革項目校長遴選、學校本位課程、教師法三會（教師會、教評會與申評會），都不離這些主要的精神。希望藉此打破過往權力過度集中，因而抹煞了各校發展的空間。特別是在後現代的概念下，「去集中化」(decentralization) (單文經等，民88)、發展學校本位管理，成為現行教育行政中一項重要的工作。

要學校自主依各校特性發展，人員、經費與制度是三個重要的項目。沒有經費支持做來辛苦，沒有好的制度的配合，做起來綁手綁腳，倘若沒有可用的人才則一切免談，所以「人才」是學校發展中最重要的一個項目。在教師法公布以前中小學教師之聘用，係由教育行政機關依「教育人員任用條例」派任、或由校長介聘。在民國83年公布的教師法第十一條將中小學教師改採「聘任」方式，解構了行政機關的人事權，而下放至學校層級，而教評會之設置目的主要為「提昇中小學教師專業地位」(張民杰、林威志，民88)。也為學校本位發展預做最好的伏筆。

教評會設置辦法是國內罕見修正速度最快的法條，在八十六年三月公布之後，旋即在八十八年五月做了大幅修正。顯示出原意是為了比照大學的聘用教師的模式並無法完全在中小學適行，適度的修正也較符合實際的需求。不過實際的運作中，仍顯出不少問題，值得共同探討。國內學者秦夢群(民88b)在「高級中等以下教師評審會委員組織運作功能之檢討研究」指出，學校仍在質疑是否應為了一名教師甄選大動人馬？當校長在遴選之後，如何避免校長「有責無權」？以及讓教師在擁有權力之後不致濫權等問題。本文即以過去擔任教評會召集人的實務經驗，對公立學校教評會運作過程產生的諸多亂象做一探討，並試圖提出因應之道；在此特別強調的是，由於私立學校之聘用教師權力，多數仍在董事會手中，運作模式不同於公立學校，故不在本文探討之列。

貳、教評會之設置

教評會之設置係依教師法第十一條「高級中等以下學校教師之聘任，分初聘、續聘及長期聘任，經教師評審委員會審查通過後由校長聘任之。」，依此法精神教育部訂定發布「高級中等以學校教師評審委員會設置辦法」（以下稱「教評會設置辦法」）並於八十八年五月修正部份條文，以下將教評會的設置依設置精神、功能及成員組成分別說明：

一、教評會設置之精神

（一）學校本位管理

學校本位管理是九十年代世界各國教育改革的核心，此種管理相信：最適宜的教育改革單位，是單一的學校，有其校長、教師、家長、學生，這些每天生活在其中，是學校改革的基本參與者（張德銳，民84），帶動「學校自主改革」（school-based reform）的發展趨勢（郭瑞芬，民87）。

因為，學校內成員是最了解學校的需求何在，在過往的派任時代中，學校對於分發而來的教師只能被動的接受，並沒有任何選擇的權利，對於學校的發展或需求往往無法滿足。因此，透過教評會的運作，由學校自己來決定要錄取什麼背景專長的老師，而且是對學校發展最有利的老師；在此同時，由於學校過去習慣了依公文指示辦事，但透過教師甄選的過程，舉凡從簡章設計、考試辦法的訂定，在在都要以學校的需求為考量，在進行的過程中大大提昇了學校的自主性，符合學校本位管理的精神。

（二）擴大民主參與

近年來，我國民主意識高漲，在教育權遂漸由中央下放地方、學校的同時，學校的領導者也要體認時代的改變，適度將權力與全體分享。因此，在學校經營中不再是校長或少數階層對學校大小事項做決定，而是在決策過程中提供學校成員參與的機會和管道，則是未來學校經營中決策過程的趨勢（蔡明昌，民86）。

學校中讓教師參與決定可以讓教師對決策有較佳的了解，除可以減少對學校行政的抵制外，亦能提昇同仁的工作動機，增加教師對學校的認同感、滿足感，使學校行政符合民主的原則（Duke et al, 1980；Moon, 1984）。而且根據相關研究發現教師參與學校行政決定對組織的忠誠度均有正面的影響力（李淑芬，民85；Bartunek, 1980；Feitler, 1973）。所以，透過教評會中教師的參與，提供教師參與校務發展的機會，不但可以增加對學校的向心力，也為學校未來的發展共同承擔了一份責任。

（三）教師專業自主的表現

教評會運作的制度在大學及專科學校早已行之多年（依大學法第廿八條及專科學校法第廿四條），即著眼於大學院校教師依專業上的判斷來聘任合適的教師，而中小學教師的專業一向為人所質疑，因此透過教評會的運作，由學校教師依其在教育上的判斷來決定做為錄用教師的依據。所以設置教評會的主要目的，即是促進教師聘任民主化、專業化和透明化來確保教師品質，保障學生的受教權（吳清山，民86；劉文通，民88）。

綜合上述，學校教評會的設置，無疑是呼應了民主化的時代潮流，以及教育權力下放之後，學校本位管理精神的展現，並且透過教師的參與達到提昇教師專業及參與校務的機會，藉此凝聚教師的共識，一同為學校的發展來奉獻心力，達到生命共同體的理想。

二、教評會設置之功能

教評會的功能，依教評會設置辦法第二條（八十八年五月版），其主要任務如下：

- （一）關於教師初聘、續聘及長聘聘任之審查事項。但依法令分發教師之初聘免經審查。
- （二）關於教師長期聘任聘期之訂定事項。
- （三）關於教師解聘、停聘及不續聘之審議事項。
- （四）關於教師資遣原因認定之審查事項。
- （五）關於教師違反本法規定之義務及聘約之評議事項。
- （六）其他依法令應經本會審查之事項。

觀其上列教評會之任務，綜合來說教評會兼具了兩項任務，一是「人員選用」主要就是教師聘任的工作；其次就是「評鑑」的工作，包括解聘、停聘、不續聘、資遣及長聘之審議等（張民杰、林威志，民88）。

就「人員選用」(selection)的功能而言，依卡斯特洛、弗瑞丘、羅賽惕及席考斯基等人(Castallo, Fletcher, Rossetti & Sekowski, 1992)的看法，人員選用是人事功能中最重要的部份，同時人員選用在與其他的人事活動習習相關。而人員選用的過程，應鑑別應徵者能否符合組織所建立的標準及資格。並確認其入選任職後，能使組織發揮最大功效。

而以「評鑑」而言，墨爾特及皮德森(Mertler & Petersen, 1997)認為教師評鑑有兩個目的：一是提供資訊做為人事管理的決定。二是關心教師教學績效的發展及改進。教評會的「評鑑」的功能常用來決定教師是否聘用與否，至於是否來發揮提昇教學績效的功能，恐怕不是現階段教評會所能達成的。

三、教評會之成員組成

有關教評組成的成員，在教評會設置辦法第三條的說明中可分為兩類，第一類是「當然委員」包括校長、家長會代表及教師會代表各一人（學校若無教師會組織則無此當然委員）；第二類是「選舉委員」，是由全體教師選（推）舉產生，唯一的規定是委員中未兼行政或董事之教師不得少於委員總額的二分之一，但教師總額少於二分之一者，不在此限。

教評會的組成兼顧了學校行政、家長及教師的需求，與現行校園生態中三方鼎立的局面相當，也希望透過此一代表人員的組成，能滿足各方對學校未來的展望，但在實際運作上仍有不適當之處。

參、教評會運作之爭議

一、校長之定位問題—國教法與教評會設置辦法精神之衝突

在舊教評會設置辦法中，校長並未列入當然委員，只可以行政代表的身份出席教評會，但當校長不為教評會委員時對於教評會決議具有否決權，因此引發了校長有責無權的爭議。(張鈿富，民86)此一問題在修正辦法將校長列入當然委員看似消弭其實仍有不妥。此一更動，係考量學校為首長制，由校長負起治校成敗之責，為避免校長有責無權之情形，爰明定校長為當然委員(劉文通，民88)

校長為「首長制」精神的設計，卻在國民教育實施細則中出現不同的情形。依國民教育法第十條中，明定「國民中小學設校務會議，議決學校重大事項」，代表校務會議為全校最高權力機構，在此又出現合議制的精神，而且並未說明經校務議決之事若校長不接受應如何處理，雖然在字面上未有不符，但在其法的精神上頗有不一致之處。

其二，校長雖為當然委員但教評會之中，校長或者是行政人員，畢竟仍屬少數，依法的精神，校長參與了教評會理應享有權力，但在合議制的運作情形之下，校長基本上又屬於主席的身分，應力求公正公開，因此校長並無法完全掌控議決的結果。試問，校長對於教評會之決議仍有不同意見時，應如何處置？是否代表一定要接受呢？再看國民教育法中第九條中，「國民中小學設校長一人，綜理校務」故校長仍需為學校的運作負起最終的責任，新的設置辦法中雖然讓校長分享了部份的權力，但仍須負起完全的責任，在權責的比重上並不相稱。

二、教師參與教評會之心態

教師參與教評會，應該是一種至高無尚的光榮，代表其專業素養受到校內同仁的肯定，尤其亦是教師治校權的彰顯。唯在實際的運作中，許多被選上的教評會老師的感覺是「我怎麼這麼倒楣！」「別人可以出國，我卻必須暑假到

校！」，使得原本教評會設置的美意盡失，除了部份兼行政老師不得不來參加甄選工作，有相當多的老師認為這是一件苦差事，這樣的心態不只教師是如此，連有些業務主辦單位（學校人事）甚至校長亦是如此，認為只要縣府派老師來就好了，何必學校自己辛辛苦苦的辦甄選呢？在秦夢群（民88b）的研究中發現，多數的老師對教評會抱持著支持但不參與的奇怪心態，僅僅不到四成的老師願意參加教師評選的工作，如何落實尚待堪憂。

筆者曾經聽過一個真實的案例，有一次某校為了討論教評會的名額分配，學校老師想盡辦法爭取大量教師的名額以壓制行政人員。當時學校十九名代表中，扣除一名家長代表外，教師代表以高比例十五人、行政三人，組成當年教評會，按理說是教師要好好表現一番，最後的結果是以壓倒性多數決議不辦教師甄選委由縣府統一辦理。從上述的案例中不禁令人感嘆！如果老師們大量爭取教評會中教師代表而壓抑了行政代表人數，只是為了委由縣府辦理，其實大可不必如此辛苦爭得面紅耳赤，可見部份教師仍未具有為學校舉才的理想性，工於爭取權力，卻不負責任。因此近年來，要求教育行政政府委辦教師甄選的呼聲不斷，與教師不願付出的心態不無關係。

三、教評會人員比例與權力平衡問題

近來學者認為學校生態已形成行政、教師與家長的三角關係（張德銳，民89）學校發展應取得三方共識，共同建構學校發展願景。因此在校務會議法制化中，名額之選定，即考慮到權力平衡的問題。唯在教評會的設置比例，卻少有人注意到此一不合理現象，與現行學校生態並不相符。在教評會的設置辦法第三條中規定「未兼行政或董事之教師不得少於二分之一」，此一規定在許多偏遠地區六班以下的小型學校便顯得滯礙難行，偏遠學校教師大都兼有行政工作，要專任教師不得少於二分之一卻有實際上的困難（秦夢群，民88b）。而且此一設計違反了上述的三角關係，因為當教師享有多數時，是無法取得權力平衡的，亦不符民主的精神，才會出現上文中的怪異現象。

在學校之中人數最多的並非教師，也不是行政人員，而是站在消費立場的

家長。但家長僅有當然代表一名，是無法滿足家長對於選擇教師的需求，以及意見的陳述；更何況學校之中行政人員對學校較有全面了解，對於學校發展亦有較為清晰，因此過份壓抑行政人員與家長代表的名額是不合理的。

四、聯合介聘、委辦與聯合甄選

在尚未有教評會之時，教師的遷調是由行政機關依所謂遷調介聘辦法行之多年，也形成一個相當公平的制度，在由各校教評會辦理教師甄試後，反彈最大者，並非來自預備擔任（新任）教師者，而是來自現任教師。現任教師代表所謂「既得利益者」的身份，因為老師們擔心無法調到想去的學校，還為此組成「流浪教師協會」（王家通，民88）。並以教師甄試的時程浪費應考者的時間、金錢等來強化其訴求，主管機關只得請各校以自願的方式，參加所謂的「聯合介聘」，實際上就是恢復過去的積分調動。

部份學校的教職員或安於現狀，或避免增加麻煩，往往放棄自主權，不願執行自主權，因此有許多學校將教師甄選委託教育局代辦（林偉人，民89）。此舉無疑就是葵花寶典中的「引刀自宮」，自我矮化，拱手讓出自己的權力；近來也有為了節省甄選人力，提議由數校聯合舉辦的教師甄選活動，而上述的現象也在修正版中的教評會設置辦法第二條中取得合法的地位。

不論聯合介聘、委辦或者是聯合甄選，個人認為都是學校為了簡化甄選繁鎖工作便宜行事的做法，因為這都是從教師的角度來出發的，卻沒有真正以學校發展的立場來考量。教評會設置的最終目的，應該是透過這項機制，為學生選好老師、讓好老師持續在學校任教、保障好老師的工作與安定，並淘汰不適任、不能勝任的教師，以保障學生的受教權益與品質。（張民杰、林威志，民88）如今學校將這項權力放棄，無疑是回到學校無法選擇老師的老路上去（雖然學校仍可審查，但多半流於形式）。而且仍有許多技術層面的問題，以聯合甄選來說，如果同時有兩校看上同一老師，屆時應如何分配，也是另一個問題。而且老師主動參加某校的甄選較之於「被分發」對學校的認同是不同程度的，學校何苦放棄有心到校的老師而要選擇「被分發」的老師呢？所以回歸教師法

的原有精神，由學校自行甄選適合的老師才是可長可久，符合現代潮流的作法。

五、遴選辦法設計不當

遴選辦法的設計，牽涉到是否能選到適用的教師。在教評會運作的初期，學校無所依循，便參考過往行政機關甄選的辦法，卻沒有考量適用於學校與否，曾有一校設計各項積分表，有其中年資一項卻未設計上限，結果依此辦法學校錄取了一位曾經退休又再回任的老師，在此指出並非說明年紀較長者不佳，而是學校是在不得已之下錄取，(因為光年資積分該名教師就鐵定錄取)，也代表學校在設計甄選辦法的不妥當而不自知；其他一些如違法的設計如限制性別、年齡及一些不當加分，如學校同仁的親屬加分、校長主任推薦加分等等不當的設計，都有明顯包庇特定人士的味道，因此產生不少爭議也為人所詬病。

六、主任是否參加甄選？

在國民教育法實施之前，主任的任用有兩種制度同時運作，一是以分發派任例如主任在第一任時，是由行政主管機關分發，在第二任之後可以校長聘任及積分調動雙軌並行。而在國民教育法修正之後，主任的任用權由校長決定，其有相當程度的「責任制」精神，代表校長對全校的負責，主任的任用權自然應屬校長；另一方面，主任的身份又屬教師，因此若有調校亦須經過教評會的同意，在實際運作時就曾發生教評會抵制校長的用人，而讓主任無法通過該校教師的聘任，因此主任是否參加教師甄選則是一個值得討論的課題。

七、解聘教師標準何在？

在教評會的任務中第三、四、五項屬於解聘、停聘、不續聘及資遣等剝奪教師工作權的項目，在教師法第十四條中規定教師聘任後除下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘：

1. 受有期徒刑一年以上判決確定，未獲緩刑者。
2. 曾服公務，因貪污瀆職經判決確定或通緝有案尚未結案者。
3. 依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。

4. 褫奪公權尚未復權者。
5. 受禁治產之宣告，尚未撤銷者。
6. 行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。
7. 經合格醫生證明有精神病者。
8. 教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者

在前項的一至五款及第七款，均有明確依據，但第六款及第八款則容易出現爭議，因此在設置辦法的第七條第二款以提高決議門檻（三分之二委員出席，二分之一通過）做為教評會慎重處理的要求。尤其「教學不力」、「不能勝任工作」容易遭恣意認定（宋國城，民87）。因此，我們所關心的是，當教師在遭解聘、停聘或不續聘時，是否有適當的救濟管道，以確保教師的工作權。在現行教師權利的救濟，在縣市政府設有「教師申訴評議委員會」（簡稱申評會），由於教師一但採取申訴的手段，時效上緩不濟急，影響工作權；理想的作法，在學校之中救濟制度，當學校教師遭到解聘、停聘或不續聘時，即向教評會中提出申覆，並得由當事人提出答辯，再由教評會是否維持原議，若遭駁回則再轉向申評會提出救濟，以爭取時效並確保權利。

八、票選民主與教育專業是否平衡？

前文談了許多教評會在運上的問題，事實上運作是否成功關鍵乃是在教評委員身上。獲選的教評委員是否有足夠的專業知能來決定教師的聘任與不聘任，特別是能否擺脫人情的壓力，公正客觀地為學校舉才呢？在國內學者秦夢群、張富鈿的研究中似乎並不是那樣地樂觀，出現所謂「有心人士把持教評會」（秦夢群，民88a）、教評委員專業素養不足（張富鈿，民86）以及教評會之選舉委員由表現欠佳的「問題老師」以政治手段包辦，或由某些小團體的頭頭掌握，因而黑金掛帥（劉文通，民88），活將外界惡質的政治文化搬入校園，這才是最令人頭痛的地方。

在目前許多優秀的老師，不願擔任此項工作，自然讓有心人有可乘之機，甚至還出現了有些學校內的教評會、教師會、員生合作社理監事都是同一批人的奇異現象，也不禁為學校日後發展而憂心。

肆、有關教評會運作之建議

一、對校長的建議

(一) 溝通觀念、建立共識

「溝通」是化解誤會最好的方法，不斷合宜溝通能凝聚彼此的共識，達到行事步調一致。現行學校的生態，已不是校長一人獨大的時代，校長的權力受到了多方的節制，教師的服從心態亦不如以往，因此在政策的推行上有賴於全體學校組成份子（教師、家長）齊心協力才能完成。所以，校長應在教評委員組成後多利用透過正式與非正式的溝通，交換彼此對教評會工作的看法，甚至表明自己的想法，並尋求委員們的認同，以利日後工作的推行，而達到盡善盡美。

(二) 尋求良性的運作模式

在不同學校間，有不同的校園文化，教評會的運作皆不盡相同。但不論如何校長應尋求與教評會間良性的互動，尤其在校長成為當然委員之後，教評會的運作校長掌有相當大的主導權，校長與成員間彼此的尊重就成為非常重要的課題。大部份的時間裡校長是教評會的召集人與主席，在會議的進行中力求公正客觀，保持立場超然，特別是與自己不同的意見，要允許教師反對的聲音，再透過交互意見溝通，尋求彼此都能接受的決議；若是短時間無法達成共識的，也應留下彼此思索的時間與空間，切莫一意孤行。

在此同時，教師代表也應體察校長的權力，並予適當尊重；例如主任的任用，即應尊重校長的人事任用權，以利於校長日後校務的推展。

(三) 如何避免關說

「關說」一向是我國行政運作上一項不可避免的文化，其實關說只要是不強施壓力給主其事者，把關說當成是一種人才的推薦，其實也非壞事。在校長未成為教評會當然委員的時代，面對不可避免來自各界的關說，大可推給制度的運作，一旦校長有權主導教評會時，如何會對關說，則考驗著校長的抗壓性。我們認為，民主的時代裡，校長不可能如過去一般有百分百的指揮權，教師的

服從指數也不若以往，因此，當校長在面對各方的關說時，把一切交給制度組織的運作才是最好的辦法，否則答應甲不答應乙，一樣得罪人，過早的承諾也會引起教師們的疑惑，所以交由組織共同決定將會是校長最好面對關說的王牌。

二、對教評委員的建議

（一）秉持公正原則，互不影響

如同校長面對關說一樣，教評委員一樣會有來自不同的人情請託。校評會運作是否公平客觀常是落選者質疑的焦點，因此，教評委員應秉持公正客觀，最重要的是不相互影響，保持超然獨立。筆者在過去三年教評會實際的運作發現中，雖然每位教評委員或多或少都有不同請託，但只要不相互影響，以應試者的表現來評選，一定能為學校找到合適的人才。

（二）為校舉才，為自己爭取好同事

要避免教評會被把持，就是學校老師要主動來為學校找到好人才，勇於參加教評會。暑假中由於並沒有強迫上班的規定，致使許多老師不願到校，自然認為暑假還要到學校甄選老師是一件苦差事，要不就是乾脆把教師甄選的權力交出去，委由縣府來辦理省去麻煩，這都是表示老師對學校向心力不足，認為甄選教師並不是一件了不起的事，反正什麼樣的老師來都一樣。可是，如果換個角度想，新進的老師如果是要來教自己的子女，可能就不得不慎重其事了。因此，老師們應徹底改變自己的想法，把擔任教評委員當做是一種榮譽職，是決定學校未來發展的重要工作；同時，新進的同仁也將成為未來工作伙伴，應該好好的把這件工作做好；當然，以教育行政主管機關的立場而言，相關配套措施的設計，如老師暑假是否可以不上班、教評委員的獎勵措施等，以及建立教評委員的尊榮感等。讓當教評會委員不再是件苦差事，不是很倒楣被陷害的，也是應一併考量的地方。

（三）提昇自我的專業知能

教師專業自主是近來一直在喊的口號，但學校老師（特別是公立學校）表現在是令人憂心忡忡。教師自省、自覺是很重要的，能體察自己所學不足，

加強提昇自我在教育專業上的知能。尤其是在課程的設計、教材教法的改進及班級經營的技術等；也唯有符合教育改革的精神，能配合九年一貫課程等實施的老師才是一名合格的好老師，也更有資格來評選其他的老師，否則教評委員的所知所學都不如應試者，如何能令應試者服氣呢？

三、對學校的建議

(一) 營造良好的工作環境

近幾年我國師資的供需仍屬於不平衡的狀態，國中老師明顯地供給大於需求，而國小部份師資培育的速度仍趕不上增班以及退休的速度，以國小而言，目前教師甄選是沒有多少選擇的空間。但學校的經營者應有一個體認：「在學校評選教師的同時，老師也在選學校」，目前可能因為缺額過多，選擇的空間相對地壓縮；但我們也不要忘記，老師們也在尋求一個良好的工作環境。過去有人戲稱，找尋工作的標準是「錢多事少離家近，睡覺睡到自然醒，位高權重責任輕」當然這一句玩笑話，但現代的求職觀應該是除了找到一份工作外，是否有學習與成長的機會？是否有一個設備齊全的工作場所？同仁的相處是否很和諧？讓每天都能愉快地工作，而又能有所成長。所有學校經營者應該要有此氣度，為學校的老師營造一個良好的工作環境。

(二) 對應考人員的尊重

對於每一位應考者，其實都是現職老師或準老師，因此在應考的過程對於考生的尊重是必要的。考試過程的謹慎態度、候考時的接待，都是主辦單位應該重視的，特別不可有洩題、差別待遇等，以保持公正客觀的立場，就是對應考者應有的尊重。

(三) 合適的甄選辦法

教評會的設置突顯學校自主權的彰顯，因此在甄選時的設計，首先要有整體的規劃，學校需要什麼樣的人才？學校近五年、十年的發展是朝哪一個方向？學校缺乏的是何種專長的老師？甄選進來的老師能否承擔新課程的挑戰，這些都是在應考時所應一併考量的。因此，在設計甄選辦法時應將上述因素一併考

慮進去，沿用過去縣府或他校的甄選辦法並不是最好的，學校一定要有適合自己的甄選辦法，以選出合適的老師。

四、對教評會設置辦法修正的建議

(一) 校長應享有覆議權

在新的教評會設置辦法中，雖然讓校長分享了部份的決定權，可是教評會決議的結果是不是校長就一定要完全接受呢？若當發生問題時，是否是由校長一人負責，抑或是由教評會全體負責呢？從「權責相稱」的角度來看個人認為校長應仍保有覆議權，以讓校長負起的完全責任。當校長認為教評會的議決不妥時，可提請教評會覆議，若第二次議決仍保持原議，基於尊重教評會的立場，校長即應接受，以表現民主的風範。

(二) 人員比例應有相互制衡的功能

目前的教評會設置辦法的比例，教師代表不得少於二分之一，視同教師享有多數。而現行校園的生態應該是行政、教師及家長三方取得均勢的局面，因此過度強調教師代表的強勢，並不符合現行校園生態，特別是家長的意見無法充分獲得尊重，因此建議在修正教師法時，應將教評會中未兼行政或董事教師代表不得少於三分之一，同時提高行政人員與家長的比例。以五至十九人的教評會組成，建議可採下列人員分配：

教評會人數與組成比例：

人 數	五 人	七 人	九 人	十一人	十三人	十五人	十七人	十九人
行政人員	2	2	3	4	4	5	6	7
教師代表	2	3	4	4	5	6	6	7
家長代表	1	2	2	3	4	4	5	5

上述行政代表含校長當然委員，家長代表含當然代表一名

如此的安排，在任何一方均無法單獨掌握二分之一的多數，以達成權力平衡的目的。所以，任何一個決議勢必爭最兩方以上的支持方得通過，也是較符合大多數人的利益及民主的精神。另一方面，適度保障與增加行政人員的比例，也可解決偏遠地區小學專任教師不足的問題。

政運作，早做了解有助於很快能進入狀況，與原有運作模式融為一體；甚至透過先期的了解，能明白自己在這所學校之中，能提供什麼樣服務，能為這所學校做些什麼？筆者服務的學校，曾有一位老師在第一年參加甄選時不幸落榜，這位老師花了一年的時間，了解學校的各項運作情形，第二年果然順利錄取，當教評委員驚訝於這樣一位老師對學校各項情形能這麼了解，實在是沒有不錄取的理由了。

陸、結語—不可抵擋的時代洪流

整個社會大環境甚至是教育小環境，在隨著社會開放的步伐之後，已經起了莫大的改變，誠如前國教司長藍順德曾說：「這是一個老師、學校當家做主的時代」我們所擔心的是學校是否做了當家做主的準備。教評會的設置是學校人事自主的第一步，掌握了人事，學校才具備發展的第一要件，所以當權力下放之時，我們實在沒有理由拒絕權力的到來，所以不論學校校長亦或是其中的老師，都應當體認到，學校自主的潮流是不可抵擋的，反到是發展的生機。

教評會運作至今三年，雖然仍有不少問題，相信這是改變期間的陣痛。學校及老師們在一段時間的體悟後，一定能發展出一套自己的運作模式，接受它並掌握它，相信是這一波教育改革洪流最佳因應方式。

柒、參考資料

一、中文部分

- 王正銘(民86):教評會發揮作用了嗎?。《我們的教育》,4期,19-21。
- 王家通(民88):比較研究與教育政策—實習教師制度與中小學科評會制度評析。《國立高雄師範大學教育學系教育學刊》,15期,65-89。
- 林偉人(民89):學校本位經營的成效與限制。《學校行政》,第五期,63-71。
- 吳清山(民86):學校教評會面面觀:學校教評會運作之省思。《研習資訊》,14卷6期,9-16。
- 李淑芬(民85):國民小學校長權力運用、教師參與決定與學校效能關聯性之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文,未出版。
- 秦夢群(民88a):台北縣教評會運作與成效之研究。《北縣教育》,26期,47-54。
- 秦夢群主持(民88b):高級中等以下學校教師評審委員會組織與運作功能之檢討研究。教育部專案,未出版。
- 張民杰,林威志(民88):高級中等以下學校教評會設置辦法修正芻議。《教育研究資訊》,7卷3期,160-173。
- 張鈿富(民86):學校革新一學校教評會的組成與運作。《中等教育》,48卷4期,9-11。
- 郭明堂(民87):國民小學實施教師選聘制度之現況與評析。《高市文教》,64期,63-69。
- 張德銳(民84):教育行政研究。台北:五南。
- 張德銳(民85):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》,241-284。台北:師大書苑。
- 陳樂斌(民88):教評會實施現況探討。《內湖高工學報》,10期,23-34。
- 陳榮和(民87):新制猶如惡法?現行師資任用制度探討。《康軒教育雜誌國小版》,34期,38-40。
- 黃詩芬(民87):呼吸自由的空氣:教評會重新掌握人事權。《康軒教育雜誌國小版》,32期,33-36。

- 郭瑞芬(民87):國民小學「教師評審委員會」組織及其運作之研究—以台北市為例。台北市立院國民教育研究所碩士論文,未出版。
- 單文經、侯世昌、吳永裕(民88):教育「去集中化」政策的得與失,論文發表第五次教育行政論壇,1-19。
- 楊振榮(民87):教師評審委員會運作之檢討與相關問題:以屏東九如國小為例。國民教育,38卷5期,76-79。
- 楊可耘(民88):教評會定位、功能該檢討。師說,129期,15-17。
- 蔡明昌(民86):「決策參與」在學校經營中的應用。教師之友,38卷3期,7-13。
- 劉文通(民88):新修正「教評會設置辦法」評述及相關問題探討。國民教育,39卷6期,85-95。
- 賽夏容(民87):教評會對學校生態衝擊與調適。國教世紀,181期,60-62。

二、英文部分

- Duck, D. L., Shower, B. K., & Imber, M. (1980). Teacher and shared decision making. *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 88-89.
- Feitler, F. C. (1973). *The profile of school and measurement of multi-school organization chang*. (ERIC Document Reproduction Service No. d076697)
- Castallo, R. T., Fletcher, M. R., Rossetti, A. D. & Sekowski, R. W. (1992). *School presonnel administration:A practitioner's guide*. Boston : Allyn and Bacon.
- Mertler, C. A. & Petersen, G. J. (1997). *A collaborative models of teacher evaluation:Roles and challenges faced by Various constituent groups*. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Services No. 413 331)

Bartunek , J . M (1980). Participation training , agreement , and teacher participation in decision making . *Group & Organization Studies* , 5(4), 25-30

Moon, N. J. (1984). *The construction of conceptual framework for teacher participation in school decision-making* . Unpublished doctoral dissertation , University of Kentucky .

- 郭瑞芬(民87):國民小學「教師評審委員會」組織及其運作之研究—以台北市為例。台北市立院國民教育研究所碩士論文,未出版。
- 單文經、侯世昌、吳永裕(民88):教育「去集中化」政策的得與失,論文發表第五次教育行政論壇,1-19。
- 楊振榮(民87):教師評審委員會運作之檢討與相關問題:以屏東九如國小為例。國民教育,38卷5期,76-79。
- 楊可耘(民88):教評會定位、功能該檢討。師說,129期,15-17。
- 蔡明昌(民86):「決策參與」在學校經營中的應用。教師之友,38卷3期,7-13。
- 劉文通(民88):新修正「教評會設置辦法」評述及相關問題探討。國民教育,39卷6期,85-95。
- 賽夏客(民87):教評會對學校生態衝擊與調適。國教世紀,181期,60-62。

二、英文部分

- Duck, D. L., Shower, B. K., & Imber, M. (1980). Teacher and shared decision making. *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 88-89.
- Feitler, F. C. (1973). *The profile of school and measurement of multi-school organization chang*. (ERIC Document Reproduction Service No. d076697)
- Castallo, R. T., Fletcher, M. R., Rossetti, A. D. & Sekowski, R. W. (1992). *School presonnel administration:A practitioner's guide*. Boston : Allyn and Bacon.
- Mertler, C. A. & Petersen, G. J. (1997). *A collaborative models of teacher evaluation:Roles and challenges faced by Various constiuent groups*. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Services No. 413 331)

Bartunek , J . M (1980). Participation training , agreement , and teacher participation in decision making . *Group & Organization Studies* , 5(4), 25-30

Moon , N . J . (1984) . *The construction of conceptual framework for teacher participation in school decision-making* . Unpublished doctoral dissernation , University of Kentucky .

附 錄

高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法

中華民國八十五年十二月十一日

行政院台八十五教字第四五二二四號函核定

中華民國八十六年三月十九日

教育部台(86)參字第八六〇二七九三四號令訂定發布全文十三條

中華民國八十八年五月十二日

教育部台(八八)參字第八八〇四八六六二號令修正發布全文十二條

第一條 本辦法依教師法(以下簡稱本法)第十一條第二項規定訂定之。

第二條 高級中等以下學校教師評審委員會(以下簡稱本會)之任務如下：

- 一、關於教師初聘、續聘及長期聘任之審查事項。但依法令分發教師之初聘免經審查。
- 二、關於教師長期聘任聘期之訂定事項。
- 三、關於教師解聘、停聘及不續聘之審議事項。
- 四、關於教師資遣原因認定之審查事項。
- 五、關於教師違反本法規定之義務及聘約之評議事項。
- 六、其他依法令應經本會審查之事項。

本會辦理前項第一款有關教師初聘之審查事項時，應以公開甄選或現職教師介聘方式為之。辦理公開甄選時，得經本會決議成立甄選委員會、聯合數校或委託主管教育行政機關辦理。

前項甄選委員會之組織及作業規定，由辦理之學校或機關定之；現職教師之介聘，依相關法令規定辦理。

第三條 本會置委員五人至十九人，其組成方式如下：

- 一、當然委員：包括校長、家長會代表、教師會代表各一人。校長因故出缺時，以代理校長為當然委員；學校尚未成立教師會者，不置教師會代表。

- 二、選舉委員：由全體教師選(推)舉之。

本會委員中未兼行政或董事之教師不得少於委員總額之二分之一。但

教師之員額少於委員總額之二分之一者，不在此限。

第一項第二款之委員選（推）舉時，得選（推）舉候補委員若干人，於當選委員因故不能擔任時依序遞補之。無候補委員遞補時，應即辦理補選（推）舉。

本會委員之總額及委員選（推）舉之方式，由校務會議議決。

第四條 本會委員任期一年，自九月一日起至翌年八月三十一日止，連選得連任。遞補之候補委員或補選（推）舉產生之委員，其任期均至原任期屆滿之日止。

本會委員任期於民國八十八年八月三十一日前屆滿者，依本辦法修正施行後產生之次屆委員，其任期自上屆委員任期屆滿之次日起至民國八十九年八月三十一日止。

本辦法修正施行前依規定產生之委員，其任期至民國八十八年八月三十一日仍未屆滿者，調整至民國八十八年八月三十一日止。

選舉委員於任期中經本會認定無故缺席達二次或因故無法執行職務，解除其委員職務。

第五條 新設立學校無法依規定組成本會前，得由校長（籌備主）聘請地方教師會代表、社（學）區公正人士或其他相關人員組成遴選委員會，報經主管教育行政機關核定，辦理第二條有關事項。

學校成立後三個月內應即依第三條規定成立本會，前項遴選委員會並於本會成立之日解散。

第六條 本會由校長召集。如經委員二分之一以上連署召集時，得由連署委員互推一人召集之。

本會開會時，以校長為主席，校長因故無法主持時，由委員互推一人為主席。

第七條 本會之決議，除有下列情形之一者外，以委員二分之一以上之出席，出席委員半數以上之同意行之；可否同數時，取決於主席：

- 一、審查教師長期聘任事項，應有全體委員三分之二以上之通過。
- 二、審議本法第十四條第一項第六款、第八款事項，應有全體委員三分之二以上之出席，出席委員半數以上之通過。

第八條 本會委員於審查有關委員本人或其配偶、三親等內之血、姻親或

曾有此親屬關係者之事項時，應自行迴避。

第九條 本會委員均為無給職。

教師執行本會委員職務時，以公假處理。

第十條 本會開會時，得視需要邀請有關人員列席。

本會審查第二條第一項第三款至第五款事項時，應邀請當事人列席說明。

第十一條 本會之行政工作，由學校人事單位主辦，教務、總務等單位協辦；人事單位並就審查（議）案件會同相關單位，依據有關法令研提參考意見，開會時並應列席。

第十二條 本辦法自發布日施行。