

專業發展導向教師評鑑 的規劃與推動策略

張德銳

【作者簡介】

張德銳，福建林森縣人。國立台灣師範大學社會教育學系畢業、國立台灣師範大學教育研究所碩士、美國奧瑞崗大學教育政策與管理研究所哲學博士、美國伊利諾大學香檳校區訪問學者、美國加州大學洛杉磯校區訪問學者。曾任國立新竹師範學院初等教育研究所所長、臺北市立師範學院初等教育學系主任、臺北市立師範學院國民教育研究所所長。現任臺北市立師範學院國民教育研究所教授。

摘要

為提升中小學教師的專業素質，本文作者主張教育行政機關宜審慎規劃與推動以教師專業發展為導向的教師評鑑制度。該制度的內涵計有初任教師導入輔導方案、資深教師的專業發展方案以及不適任教師的協助方案。它所採用的教師評鑑模式分別係臨床視導模式、目標設定模式以及治療模式。

專業發展導向教師評鑑主張：評鑑標準應以教學為主；評鑑實施方式可採教師自我評鑑、同儕評鑑以及學生評鑑；評鑑資料來源宜容納教室觀察、教師晤談和教學檔案；評鑑報告處理方式，宜讓受評鑑教師瞭解自己的教學表現，並尋求適當的回饋和協助。

專業發展導向教師評鑑制度的規劃，除應重視專業人員的意見外，宜尊重基層教師的參與。就規劃時程而言，以一年以上為佳。就規劃的方式而言，除要參酌教師評鑑的研究結果和專業知識之外，參與規劃人員應經由充分而理性的專業對話，尋找共識與最佳實施方案。

專業發展導向教師評鑑制度的推動則宜採取逐步漸進的策略，經由「規劃－執

行－考核－修正行動」的歷程，持續加以修正。為利制度的推動，除應加強制度的溝通宣導以及評鑑人員的培訓之外，我國目前較需建立中小學教師教學專業標準以及編製形成性教師評鑑實施手冊。

關鍵詞彙：教師評鑑、教師專業發展、形成性評鑑

Key Words: teacher evaluation, teacher professional development, formative evaluation

壹、緒論

師資培育是一個專業化的歷程，但國內學者楊深坑（2000）指出在後現代主義的影響下，師資培育有流於反專業的危險。為培育務實而又高瞻遠矚的教育工作者，楊氏認為師資培育應從目的、學程、制度、方法、晉用與進修等各層面重建新的專業主義。

師資培育專業化誠是當前我國教育發展的最重要工作之一，而做為師資培育一環的教師評鑑，對專業教師的培育和發展有其功能和價值。教師評鑑的立論基礎是：透過教師工作表現回饋機制，可以一方面協助教師更加瞭解自己的專業表現，進而鼓勵教師不斷廣續發展自己的專業能力，另方面亦可以督促教師表現出最起碼的專業行為，確保學生的學習權益。

教師評鑑可以概分為「形成性評鑑」和「總結性評鑑」。形成性教師評鑑旨在協助教師瞭解教學之優劣得失及其原因，引導教師改進教學，以提高教學效果，達成教學目標。總結性教師評鑑旨在考核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。

本文所謂的「專業發展導向教師評鑑」係形成性教師評鑑之同義詞，亦即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，其目的在提供意見和建議，以協助教師改進教學，或提供適當的在職進修課程和計畫，促進教師的專業發展。這種以教師專業發展為目的之教師評鑑，國內學者簡紅珠（1997）稱之為「專業導向的教師評鑑」，而本文作者認為「專業發展導向教師評鑑」一詞更能彰顯以教師評鑑為手段，以促進教師專業發展為目的之意涵。

本文作者認為「專業發展導向教師評鑑」和教育部預定在民國九十三年學年度開始試辦的「教師專業評鑑」在理念和作法上有許多相同之處，但亦有不同之處。「專業發展導向教師評鑑」係以形成性為惟一目的之教師評鑑，而「教師專業評鑑」係以形成性目的為主，以總結性目的為輔之評鑑系統。這一點，可從教育部「高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法草案」(2003/8/29 會後整合修正版，如附錄一，未定案)加以說明。依據該辦法第十一條：「經評鑑小組認定為未達規準之教師，應於接獲通知一個月內提出改進計畫，由校內評鑑小組持續進行複評，必要時由學校報請主管教育行政機關進行評鑑。或由主管教育行政機關直接進行外部評鑑。」由此可見，教師專業評鑑的主要目的固在鼓勵教師改進專業表現，但也帶有總結性教師評鑑之意涵和作法。

本文作者同意總結性教師評鑑有其功能和必要性，也同意教育部推動教師評鑑應以形成性評鑑為主，以總結性評鑑為輔，但為目前我國教師評鑑制度的順利推動，形成性教師評鑑應盡量和總結性評鑑脫勾處理，而獨立成為二個相輔相成的系統。退一步說，即便形成性教師評鑑無法和總結性教師評鑑清楚區隔，也宜在以形成性評鑑為主的系統中盡量減少總結性教師評鑑的色彩。這是因為根據 *Sergiovanni* 和 *Starratt* (1983, 1998) 的見解，形成性評鑑和總結性評鑑是具有互相矛盾的本質，因此，一個教師評鑑方案往往難以同時兼顧形成性目的和總結性目的。一方面形成性評鑑要求評鑑者扮演同儕、互信的角色，而總結性評鑑卻要求評鑑者扮演上司、考核者的角色；評鑑者在面臨形成性目的和總結性目的之同時，其角色實屬尷尬。另一方面就受評鑑教師而言，如果他們知道日常教學表現的缺點將被列為績效處理的依據，則他們勢必在形成性評鑑階段，刻意掩飾自己的缺點。如此，形成性評鑑勢將難以達成自我改進和永續發展的目的，而廣大教師的專業發展卻是當前我國教育改革所最需要進行的工作。

本文作者認為教師專業評鑑宜盡量將形成性評鑑和總結性評鑑脫勾處理的理由之二係：教育部在擬訂「高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法(草案)」之前，業已先著手「公立高級中等以下學校教師績效獎金發給辦法(草案)」以及「處理高級中等以下學校不適任教師注意事項(草案)」。⁶後二個辦法皆係屬總結性教師評鑑，其中一個在激勵教師績效表現，另一個在有效處理不適任教師，是故在教師專業評鑑中宜著重形成性教師評鑑，較不宜再次強調總結性評鑑的意涵，而引起教師團體的抗拒或者基層教師的消極因應，而致使教師專業評鑑無法充分發揮促進教師專業發展的功能。

本文作者認為教師專業評鑑應盡量強調形成性評鑑的理由之三，係目前我國中小學教師對教師評鑑缺乏信心、信任，甚至因誤解而產生反感、排斥（陳瑞榮，1995，1998）；而對於教師評鑑的主要用途，亦認為應偏重在形成性目的，亦即著重教師發展與成長的功能，而較不認同於總結性目的，亦即教師較不認為以評鑑作為教師升遷、獎勵、處理不適任教師的決定依據（陳聖模，1997）。因此為了減少教師專業評鑑的阻力以及提升專業評鑑的可行性，誠如吳清山和張素偵（2002）的建議，教師專業評鑑宜分階段實施，初期階段以教師專業發展為主要目的，後期階段則是專業評鑑和績效評鑑兩相結合。換句話說，教師專業評鑑初期鎖定在教師專業發展為目的，讓教師了解自己教學得失，並設法改進，使自己的教學能力不斷提升。等到實施一段時間後，教師們對專業評鑑的接受度提高，再和績效評鑑結合，應屬較佳推動策略。

貳、專業發展導向教師評鑑的內涵

在論述完專業發展導向教師評鑑的意義和必要性之後，有必要就專業發展導向教師評鑑系統的內涵做進一步說明。惟專業發展導向教師評鑑還是係教師評鑑制度的最主要部分，因此有必要先就教師評鑑制度的整個內涵做一說明。

Danielson 和 McGreal（2000）在綜覽先進國家教師評鑑的發展趨勢之後，認為一個完整的教師評鑑制度主要應包含三個「軌道」（tracks）或方案。第一個方案係適合評鑑初任教師的「初任教師方案」（Track I -- The Beginning Teacher Program），第二個方案係適合評鑑資深教師的「專業發展方案」（Track II -- The Professional Development Track），而第三個方案係「處理不適任教師方案」（Track III -- The Teacher Assistance Track）。其立論基礎是：初任教師、資深教師以及不適任教師，各具有不同的需求，因此其評鑑目的、方式及時間均須有所差異，才能真正達到公平公正的原則。這三個方案的內涵如表 1 所示。

表 1 教師評鑑制度的三個方案之概覽

有效教學規準		
I 班級環境 II 教學準備及計畫 III 教學策略		
IV 教學評量 V 溝通與專業責任		
系統 I 初任教師	系統 II 資深教師	系統 III 不適任教師
對象： •任教年資少於四年的教師 •不會在本州任教的新進教師	對象： •能展現有效教學規準的長聘教師	對象： •在有效教學規準所屬面向，需要特別協助的教師
目的： •確定教師瞭解、接受、並展現有效教學的規準 •提供具備規準能力所需的支持 •提供資料以爲繼續聘任與否的依據	目的： •促進專業成長 •提升學生學習成就 •就專業議題提供所需回饋 •可聚焦在學校改革的某些倡議上	目的： •提供遇到教學困境的長聘教師接受協助的機會 •提供長聘教師更具結構化的歷程，以使其受益於更多的支持 •提供適當的程序處理不適任教師
資料來源： •平常表現的觀察與評鑑 •檔案 •省思 •教學輔導教師	資料來源： •非正式觀察 •發展並執行專業成長計畫	資料來源： •可分爲三階段： 1. 察覺階段 2. 輔導階段 3. 評議階段
方法： •班級教學觀察與回饋 •檔案的檢視 •專業實務的討論 •教學輔導教師的支持	方法： •持續地就教師表現進行非正式的討論 •由教師團隊或個別教師，發展專業成長計畫 •教師團隊或個別教師與行政人員之間的合作 •建立衡量進步的指標 •行政人員提供教師團隊或個別教師所需的支持 •對教師團隊或個別教師提供回饋	方法： •針對特別需要改進的部分，進行觀察並提供回饋

資料來源：*Teacher evaluation to enhance professional practice* (p. 79), C. Danielson & T. L. McGreal, 2000, Alexandria, Virginia: ASCD.

由上可知，「初任教師方案」主要是對初任教師一方面提供輔導，另方面施予考核，以確保初任教師的教學成長與績效責任。在協助方面主要是由歐美先進國家行之有年的「教學輔導教師」（簡稱教學導師，mentor teachers）來提供的，而在考核方面主要是由行政人員來做的，這種「白臉」與「黑臉」有所區隔但雙管齊下的策略，可做為教師評鑑的第一個機制。「資深教師專業發展方案」主要是容許適任的資深教師以團隊（2 至 7 人）或個人的方式，依據其成長需求以及學校的革新目標，訂定合作式或個別化專業成長計畫，然後經由教師同儕輔導以及行政人員的協助，不斷的往更專業的方向進展。但是如果初任教師或資深教師被察覺在某一教學面向有不適任的狀況，則必須接受密集的協助與輔導。如果輔導不成，則祇好壯士斷腕，經由「正當的程序」（due process，如要正式通知當事人、給予當事人答辯的機會等），不續聘或解聘輔導無效的不適任教師。

本文所倡導的「專業發展導向教師評鑑」實包含「初任教師方案」（Track I）中的「初任教師導入輔導方案」、「資深教師專業發展方案」（Track II）、以及「不適任教師處理方案」（Track III）中的「協助輔導方案」。換句話說，一個理想的形成性教師評鑑系統應包含由教學輔導教師對初任教師和不適任教師施予有效的協助、支持和輔導。當然對於適任的資深教師應允許其依據成長需求和學校目標，訂定發展目標和成長計畫，然後在行政人員協助下，進行個人式或團隊式的專業成長活動。

「專業發展導向教師評鑑」所採用的教師評鑑模式係「臨床視導」（clinical supervision）模式、「目標設定」（goal setting）模式、以及「治療模式」（remedial model）。臨床視導是由一位受過專業訓練的教學輔導教師所提供的有計畫的密集性教學觀察和回饋，它對初任教師是最適合的，也是最有幫助的（呂木琳，1995；邱錦昌，1991；Acheson & Gall, 1996；Goldhammer, 1969）。目標設定模式係以教師（被評鑑者）為決定者，以評鑑者為協助者，評鑑者和教師共同討論教師專業成長需求，共同設定教師專業成長的目標及達成目標的行動計畫，這種歷程對於教學經驗豐富且樂於成長的教師，特別有成效（歐陽教、高強華、王秋絨、李春芳、張德銳，1992；Redfern, 1980）。治療模式是指當教師被發現具有嚴重教學缺失時，必須在校長或指定輔導教師的協助下，在一段時間（如半年）內，逐漸改善教學缺失，此種模式在歐美實施以來，對不適任教師問題的解決，較有助益（Seyfarth, 1991）。

「專業發展導向教師評鑑」的評鑑標準應以教學為主，因為畢竟教師的最主要工作在教學。但是由於教師的工作並不限於教學，是故教師的其他職責表現，如訓導輔導、校務參與、研究發展與進修亦應列入考慮。更值得說明的是，各學校在決

定教師評鑑規準時，應考慮學校本身的教育目標，然後邀請教師參與制訂。畢竟，教師要能瞭解、接受教師評鑑規準，他們才可能會支持教師評鑑制度（陳白玲，2003；張德銳，1992）。

以評鑑者的身分而言，教師評鑑的實施方式可分成教師自我評鑑、同儕評鑑、行政人員評鑑、評鑑小組評鑑、學生評鑑、校外人士評鑑、非教育人士評鑑等七項，其中較適宜「專業發展導向教師評鑑」的係自我評鑑、同儕評鑑、學生評鑑。自我評鑑係一種有效的教師評鑑方式，因為惟有教師自己本身，才能對自我的教學表現具有最實在且最深刻的了解和反省（Harris & Hill, 1982）。其次，同領域或同學年的教師透過教室觀察，提供給同儕教師教學表現的回饋，就好像提供給教師「善意的另一雙眼睛」（Acheson, 1987）。學生教學反應如用於教師成績考核（總結性評鑑），則有許多爭議，但如用於協助教師瞭解教學、改進教學，則有其應用價值，畢竟感受教師教學表現最直接、最深刻的，莫過於學生（任晟蓀，1981；歐陽教、張德銳，1993；Peterson, 1995）。

以評鑑資料來源區分，較適合「專業發展導向教師評鑑」的評鑑方式有教室觀察、教師晤談和教學檔案等三種。學者（Acheson & Gall, 1996；Beach & Reinhartz, 2000；Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001；Peterson, 1995）指出教室觀察能收集到教師表現最直接的資料，而且觀察後的記錄可以長期保留和重複使用。教師晤談可以和教師共同商訂、檢討教學目標和教學評鑑規準的達成情形（Haefele, 1981）。教學檔案在形成性教師評鑑上，可以發揮相當顯著的功能，這是因為教學檔案鼓勵教師在教學歷程中，就自己教學知能表現，做有組織、有系統、目標導向的收集資料和省思（陳惠萍，1999；張德銳，2002）。

以評鑑報告處理方式而言，Wragg（1988）指出教師評鑑的方式可分為封閉式評鑑（closed appraisal）和開放式評鑑（open appraisal），而「專業發展導向教師評鑑」應屬於開放式評鑑，也就是被評鑑者可以看到有關他們自己的評鑑報告，也可以經由和評鑑者的專業對話和討論，瞭解自己的教學表現，並尋求適當的回饋和協助。

最後，為順利實施「專業發展導向教師評鑑」，必須遵循下列原則（陳白玲，2003；張德銳，1992；Shinkfield & Stoffebeam, 1995）：（1）確立形成性的評鑑的目的，並經由有效的宣導，讓全體教師充分理解；（2）確立公平一致的評鑑規準，但允許不同任教階段的教師所需達成的衡量尺度可以有所區別（例如初任教師要達到可接受的程度，而資深教師則要達到精熟的程度）；（3）採用民主的評鑑程序，鼓勵教師充分的參與；（4）評鑑者應接受足夠的專業訓練，評鑑的工具要客觀化，

評鑑的方式要多元化；（5）要特別注意評鑑後追蹤改進，亦即根據評鑑結果，評鑑者和教師共同研擬改進計畫並確實執行，以謀求教師表現的進步和發展。其中尤以第三個原則，亦即民主化原則，係修正以往「由上而下」的教改模式，改採「由下而上」的模式，讓教師充分參與教師評鑑制度的規劃、執行和檢討工作，是形成性教師評鑑系統成功的關鍵，這一點容後再進一步說明之。

參、專業發展導向教師評鑑的規劃策略

有鑑於形成性教師評鑑的重要性，我國教育部及各縣市教育局有必要儘早規劃推動較全面性且符合教師個別差異需求的教師評鑑系統。惟規劃一個健全的形成性教師評鑑制度是一個長程而專業的任務。就參與規劃人員，一方面要有專業性，另一方面要有容納利害關係人的代表性，二者缺一不可。就規劃時程而言，長期拖延或草率規劃完成，都對於教師評鑑制度的推動有不利的影響。就規劃的方式而言，除要斟酌教師評鑑的理論與研究，規劃參與人員應經由充分而理性的討論，尋找共識與最佳方案。

先就參與規劃人員而言，「專業發展導向教師評鑑」的規劃宜重視教師的參與，才能符合民主化的原則，也才能讓教師心悅誠服的接受教師評鑑工作。誠如顏國樑（2003）所言，主管教育行政機關和家長較偏重於績效責任評鑑，藉以淘汰不適任教師，保障學生學習權益，而教師與教師團體則偏重專業發展，認為教師評鑑不在處分教師，而是在於協助教師改進教學與促進教師專業發展。有鑑及此，不管是專業發展導向教師評鑑的規準、方式、程序和工具的規劃，均應邀請教師和教師團體充分參與，才能使教師評鑑的設計具有實用性和可行性。當然，為了使教師評鑑的設計符合專業的理想，應有學者專家協助教育行政人員和教師，設計出具專業品質的制度。是故，一個理想的教師評鑑制度，特別是形成性教師評鑑規劃委員會的成員應包括教育行政人員、級任與科任教師、教師會代表、教師評鑑學者專家，以及家長代表做為制度建構的督促者。其中尤以教師應有較多的成員，來參與制度的規劃，因為教師評鑑事關其重大權益和教師專業發展的具體可能走向。

次就規劃時程與方式而言，教師評鑑制度的規劃工作是一件很複雜和費時的工作。就歐美先進國家而言，一個教師評鑑方案的設計，大抵要花費一年以上的時程，做密集的溝通和討論。Danielson 和 McGreal（2000: 69-70）曾提出教師評鑑的設計過程如表 2 所示。

表 2 教師評鑑的設計過程

日期	學校教師	評鑑委員會	學區行政人員
一月		決定必須遵守的一般性評鑑程序。	
二月		考慮一般過程的另類選擇（如區別化的方案、不同的參與評鑑人員）；概述其他選擇與建議。	
三月	檢討評鑑委員會所提之一般過程、其他選擇，並提出建議。	考慮學校與學區的建議，做出最後決定。	檢討評鑑委員會所提之一般過程、其他選擇，並提出建議。
四月		草擬評鑑規準、表現水準、相對加權、以及與表現水準有關的問題。	
五月	檢討評鑑委員會所草擬評鑑規準、表現水準、相對加權、與表現水準有關的問題，考慮其他選擇，並提出建議。	根據學校與學區的建議，修正評鑑規準、表現水準、相對加權、以及與表現水準有關的問題。	檢討評鑑委員會所草擬評鑑規準、表現水準、相對加權、與表現水準有關的問題，考慮其他選擇，並提出建議。
六月	檢討評鑑委員會所草擬詳細的工具與程序，考慮其他選擇，並提出建議。	考慮已決定的評鑑規準與一般程序，草擬詳細的評鑑工具與程序。	檢討評鑑委員會所草擬詳細的工具與程序，考慮其他選擇，並提出建議。
七月		根據學校與學區的建議，修正詳細的工具與程序。 如果需要，根據教育委員會的建議修正評鑑系統。	對教育委員會提出初步報告；回應問題；請求建議。
八月	檢討評鑑委員會關於執行計畫的建議，考慮其他選擇，並提出建議。	草擬新評鑑系統的執行計畫。	檢討評鑑委員會關於執行計畫的建議，考慮其他選擇，並提出建議。
九月		根據學校與學區的建議，修正執行計畫。	
十月	檢討評鑑委員會關於為評鑑者設計訓練方案、為教師設計宣導方案的建議，考慮其他選擇，並提出建議。	為評鑑者設計訓練方案，為教師設計宣導方案。	檢討評鑑委員會關於為評鑑者設計訓練方案、為教師設計宣導方案的建議，考慮其他選擇，並提出建議。
十一月		最後定案，提交計畫給學區，以便其向教育委員會報告。	提出新的評鑑系統，以取得教育委員會的批准。

資料來源：Teacher evaluation to enhance professional practice (pp. 69-70), C. Danielson & T. L. McGreal, 2000, Alexandria, Virginia: ASCD.

由以上教師評鑑的規劃過程可知，學校教師及教育行政人員在專家學者的協助下，須以一年的時程，設計出較週延可行的教師評鑑方案。其步驟大致如下：

- 1.委員會先以二個月時間討論出教師評鑑的一般性程序。
- 2.教師代表及行政代表將委員會的決議，各自帶回所屬的團體，尋求所屬團體成員的支持以及修正意見。
- 3.委員會根據雙方意見，對評鑑一般性程序做最後決定。
- 4.委員會討論教師評鑑的規準草案。
- 5.雙方代表將上述草案，各自帶回所屬的團體，尋求所屬團體成員的修正意見。
- 6.委員會根據雙方意見，修正教師評鑑規準。
- 7.委員會根據教師評鑑規準以及一般性程序，草擬教師評鑑詳細程序與工具。
- 8.雙方代表將上述草案，各自帶回所屬的團體，尋求所屬團體成員的修正意見。
- 9.委員會根據雙方意見，修正教師評鑑詳細程序與工具。
- 10.對上級單位提出期中報告。
- 11.委員會草擬推動新教師評鑑制度的實施計畫。
- 12.教師代表及行政代表將上述草案，帶回所屬團體尋求回饋。
- 13.委員會根據雙方意見，修正教師評鑑實施計畫。
- 14.委員會草擬教師評鑑訓練與宣導計畫。
- 15.教師代表及行政代表將上述草案，帶回所屬團體尋求回饋。
- 16.委員會根據雙方意見，定案各項教師評鑑工作並送交上級單位尋求核可。

由以上的規劃時程和方式可知評鑑規劃委員會需以一年的時間，進行相當密集而有效的討論。除了參酌教師評鑑的研究結果以及學者專家的專業意見之外，由教育行政人員和教師團體做充分而理性的溝通和討論，在尋求共識的基礎下，由教育行政人員和教師團體共同依次決定教師評鑑的一般性評鑑程序、教師評鑑規準、詳細的評鑑工具與程序、評鑑系統的執行計畫、評鑑訓練與宣導方案，並且在每次討論定案前，允許教師團體和教育行政人員代表將討論草案，各自帶回所屬的團體，尋求所屬團體成員的修正意見，最後再做出定案。

以上所述係教師評鑑制度在先進國家的規劃策略，如果藉以比較、省思我國教育部教師專業評鑑的規劃策略，就規劃人員而言，可以發現教育部「公立中小學教師專業評鑑制度起草小組」的組成，除一位學者專家擔任召集人外，包括四位教育部代表、一位小學校長、五位學者專家、二位家長會代表、二位教師代表、一位民間教改團體代表。從以上組成委員的結構看，教師代表和地方教育行政機構的代表，尤其是基層教師的代表人數可再增加，以充分反應基層教育人員的意見與聲音。

另就規劃時程和方式而言，教育部「公立中小學教師專業評鑑制度起草小組」從九十一年十一月二十二日起至九十三年四月六日共召開了 23 次專案會議，惟其中有半數以上的會議係應教育部人事處之請，先進行「公立高級中等以下學校教師績效獎金發給辦法(草案)」以及「處理高級中等以下學校不適任教師注意事項(草案)」的研修。在九十二年四月第十五日的第 15 次專案會議起真正開始討論教師專業評鑑。專案會議的進行先由委員們表達對教師專業評鑑通盤性的意見，其次以「高雄市高級中等以下學校教師專業評鑑試行要點」為藍本，並融入「台北市高級中等以下學校教學輔導教師制度」之機制，考量教學現場之困難予以改善，希望經由起草小組集思廣益，凝聚共識，研擬一套可行的方案加以推動。

「高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法(草案)」研擬完成後，教育部於九十三年二月十日起開始邀請全國教師會舉行座談會，由全國教師會六位代表與會。迄九十二年六月十一日共舉行五次座談會。會中有鑒於該試辦辦法之法源依據尚未完備，教師專業評鑑改以實施計畫方式試辦較為可行，教育部爰依與會人員之共識，研擬完成「教育部補助試辦教師專業評鑑實施計畫(草案)」(如附錄二)。

如果比較「高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法(草案)」和「教育部補助試辦教師專業評鑑實施計畫(草案)」之內容，可以發現二者雖仍皆強調以「形成性評鑑」為主，「總結性評鑑」為輔，但後者特別強調係鼓勵試辦性質，於教師自願、不強迫原則下試辦教師專業評鑑。此外，試辦實施計畫係就試辦辦法，往「形成性評鑑」的方向修正。具體的修正內容包括：評鑑目的更強調在促進教師專業發展；教師評鑑推動委員會以及學校教師評鑑小組的組成更重視基層教師的參與；評鑑方式採用教師自我評鑑、同儕輔導以及學生教學反應意見；評鑑資料來源除教室觀察、教學檔案外，採用教師晤談等多元來源；評鑑報告的處理，明訂提供教師回饋以及依評鑑結果訂定在職進修計畫；對初任教師及教學有困難的教師，提供專業輔導協助等。

從上述教育部教師專業評鑑制度的規劃時程和會議次數來看，教育部以近一年半的時間共召開了 28 次會議，所投入的心力應予肯定。但建議在規劃的方式上，仍可在下列二點謀求改善：第一，評鑑制度起草小組宜針對教師專業評鑑的一般性評鑑程序、教師評鑑目的與規準、評鑑工具與程序、評鑑系統的執行計畫、評鑑訓練與宣導方案等，一一討論，再行擬訂辦法草案，並且在每次關鍵決策訂定前，允許利害相關的團體，帶回所屬團體，尋求所屬團體成員的修正意見，再做出最後決定。第二，教師專業評鑑制度的規劃仍需再尋求強而有力的理論基礎與實證研究支持，所根據的「高雄市高級中等以下學校教師專業評鑑試行要點」、「臺北市立高級中等

以下學校教學輔導教師設置試辦方案」，其利弊得失、可行性、以及具體整合策略等仍有待進一步加以研究確定。

肆、專業發展導向教師評鑑的推動策略

有了教師評鑑的良好方案，教師評鑑的推動仍需經一段長期而艱辛的里程。其中最首要的工作仍是取得教師評鑑的實施法源依據。因此，最根本的作法，仍是修訂「教師法」，將「教師評鑑」之相關條文列入教師法之中。吳清山和張素貞（2002）以及顏國樑（2003）等皆認為修法的方向有三：其一是以教師專業發展（形成性評鑑）為考量；其二是以教師績效責任（總結性評鑑）為考量；其三是結合教師專業發展與績效責任。理想上以第三種較佳，但為顧及推動初期，教師的普遍接受程度，則以第一種方式阻力最小也較為可行。待實行略有成效之後，可加入教師績效責任的考量。

教師評鑑的推動，次重教師評鑑的宣導及訓練工作。教育行政機關應加強教師評鑑觀念的宣導與溝通，讓教師們有了正確的評鑑觀念，才不會「談評色變」，一味地抵制教師評鑑工作。其次，要喚醒學校行政人員、教師會、家長會、民意代表對形成性教師評鑑的普遍重視與支持，才能在各方共識下，加速形成性教師評鑑工作的推展。

再者，無論是教育行政機關、教師會、教師研習中心、或者是師資培育機構，皆應提供教師評鑑方面的課程與研習，以便加緊教師評鑑人力的培訓工作，方能因應教師評鑑制度普遍實施後的大量評鑑人員需求。當然，教育行政機關應體認到教師評鑑工作是一項費時、費人力、費財力的投資工作，然後給予實施學校足夠的心理支持與實質支援，才能順利有效地推展教師評鑑工作。

教師評鑑制度的推動較宜採逐步漸進的策略，由小範圍到大範圍，逐步實施。由某縣市某些自願試辦的學校先行實施，再逐步擴及全體學校；亦可由初任教師及新進教師先接受評鑑，再逐步普及自願參與的資深教師，乃至於全體教師。在推動的過程中，可採「規劃－執行－考核－修正行動」（Plan-Do-Check-Act, PDCA）的歷程如圖 1，邊做邊修正，使得教師評鑑方案更臻於完美的境界。亦即，教育行政機關規劃了教師評鑑變革，接著加以執行，考核執行成果，根據考核結果改正差異，或依據新資訊發動另一個新的變革。教師評鑑方案的推動流動，都可以使用此一循環加以不斷地改進。



圖 1 教師評鑑推動的 PDCA 循環

資料來源：組織行為學（頁 492），S. T. Robbins 著、李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2001，台北：華泰文化。

為有效推動形成性教師評鑑，國內教育學者宜投入心力從事教師評鑑方面的研究。惟有以研究為基礎的教師評鑑改革，這樣的改革才能具有知識的基礎，也才是比較明智可行的。而國內亟需從事教師評鑑研究主題之一，便是發展教師教學專業標準，因為教師教學專業標準乃是教師評鑑遂行的重要參照，而具體可行的教師評鑑規準則是教師評鑑實施成功與否的關鍵。國內學者們（朱淑雅，1998；呂錘卿、林生傳，2001；吳政達，1999；吳清山等，2000；徐敏榮，2002；張德銳等，2000，2001；歐陽教等，1992；簡茂發等，1998；潘慧玲等，2004）所提出教學評鑑的規準甚為眾多，然可惜仍未建立教師教學專業標準的共識，有待學界人士加以整合，並融入教學實務界的意見，成為中華民國中小學教師教學專業標準。

而國內亟需從事教師評鑑研究主題之二，便是研擬形成性教師評鑑實施手冊，提供專業發展導向教師評鑑之依循。概一套完整且詳細的教師評鑑系統中，往往包括與教師評鑑相關的目的、評鑑規準、評鑑實施流程及評鑑結果的運用等，然而，不同的教師評鑑系統究竟有何不同，如何參與，參與後對評鑑結果有疑慮如何處理等，林林總總的問題，總要有詳盡而具體的說明才對，而要解決這些問題，具體而有效的方法乃是研擬教師評鑑手冊，以供行政單位及教師實施教師評鑑之參考。有關於教師評鑑工具或系統，國內學者（馮莉亞、張新仁、吳裕益，2001；張德銳等，1996，2001；簡茂發等，1998；潘慧玲等，2004）皆已有所研發，然可惜仍未建立一套或數套完整可行的實施手冊，以有效推動形成性教師評鑑工作。

伍、結論

教師專業化與教師素質的提升應是當前社會各界的共識，因為惟有教師能夠專業化，才能確保教師的尊嚴與社會地位，而教師素質的提升更是教育改革能否成功的關鍵。然而，無論是為了教師專業化或是為了教師素質的提升，都有賴形成性教師評鑑功能的發揮。因此，爾今爾後，如何善加利用形成性教師評鑑此一利器，讓它充分發揮功能，以便減少教師評鑑工作在現實面與理想面的差距，是當前教育界必須努力的課題。

本文所倡導之專業發展導向教師評鑑，便是強調形成性目的之教師評鑑，它的系統內涵計有初任教師導入輔導方案、資深教師的專業發展方案以及不適任教師的協助方案。它所採用的教師評鑑模式分別係臨床視導模式、目標設定模式以及治療模式。

專業發展導向教師評鑑的規準應以教學為主，評鑑的實施方式可為教師自我評鑑、同儕評鑑以及學生評鑑，評鑑資料來源有教室觀察、教師晤談和教學檔案等三種，評鑑報告處理方式，宜採開放式評鑑，至於其評鑑原則宜遵循目的明確化、規準公平彈性化、程序民主化、資料收集科學化和適性化、以及結果處理效益化等原則。

專業發展導向教師評鑑制度的參與規劃人員，一方面要具有專業性，另方面要有充分容納教師專業團體的聲音。就規劃時程而言，以一年以上為佳。就規劃的方式而言，除要參酌教師評鑑研究結果以及專家學者的專業知識，參與人員應經由充分而理性的專業對話，尋找共識與最佳實施方案。

專業發展導向教師評鑑制度的推動宜採取循序漸進方式，並經由「規劃－執行－考核－修正行動」的歷程，不斷加以修正。當然加強制度的溝通宣導以及評鑑人員的培訓，也是不可或缺的。為利制度推動，我國目前亟需建立中小學教師教學專業標準以及形成性教師評鑑手冊。

專業發展導向教師評鑑制度的推動，在我國仍有相當漫長的一段路要走。一方面，國人對於以教師評鑑促進教師專業發展的觀念未開，所給予的支持度也不夠深入普及，以致於教育行政機構以及教師團體投入此一方面的人力物力不但相當有限，也缺乏長程而有系統的推動。加上教師評鑑是相當費時費力，且不一定在短期就能看到明顯具體成效的工作，很容易在施政優先順序上，受到有意無意的忽視。

專業發展導向教師評鑑固然以教育行政機關和教師專業團體最能夠著力，但實

施的成功關鍵還是在教師的支持和合作。因此，身為專業人員的現代教師宜體認「保守封閉」、「個人孤立」的教師文化並不利於講求分享、參與、互助、主動等特性教師評鑑之實施，對於教師教學品質的提升更沒有助益（顏國樑，2003）。誠如簡紅珠（2002）所言，如果教師沒有能力或沒有意願利用機會成長，則他們也不可能經驗到專業發展。當教師不願意或沒有能力運用教師評鑑做為成長機制時，則形成性教師評鑑帶給老師的不一定是希望而是威脅。當然，如果教師們「談評更加色變」，則實不是形成性教師評鑑制度的倡導者所樂見的。

最後，家長在形成性教師評鑑制度中亦可扮演支持、促進的角色。換言之，家長應為其子女學習成效的提升而支持、督促學校推動形成性教師評鑑制度。現代的中小學家長除了關心不適任教師的處理外，更應充分體認到透過形成性教師評鑑，直接有助於教師專業發展，間接有助於學生學習品質的提升。一個良好的形成性教師評鑑制度，不但可以營造「老師贏、家長贏、行政人員贏」的三贏現象，而且正因為教師的專業素質的普遍提升，可以促使家長所非常關心的不適任教師的存在和處理問題，有效地加以減少和舒緩。

參考文獻

- 任晟蓀（1981）。學生評鑑教學可行性之研究。**教與學**，1（2），31-33。
- 朱淑雅（1998）。國民小學教師評鑑效標之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 邱錦昌（1991）。**教育視導之理論與實務**。台北：五南圖書。
- 呂錘卿、林生傳（2001）。國民小學教師專業成長指標及現況之研究。**教育學刊**，17，45-64。
- 呂木琳（1995）。臨床視導與教師專業成長。載於國立教育資料館、中華民國師範教育學會（主編），**邁向二十一世紀的師範教育**（頁 263-314）。台北：師大書苑。
- 吳政達（1999）。國民小學教師評鑑指標體系建構之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版。
- 吳清山、林天祐、黃三吉、蔡佳霖、陳瑩如、葉芷嫻、羅銀慧（2000）。國民小學教師專業能力之評鑑與教師遴選之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，NSC 88-2418-H-133-001-F19。
- 吳清山、張素貞（2002）。教師評鑑：理念、挑戰與策略。載於中華民國師範教育學會（主編），**師資培育的政策與檢討**（頁 177-192）。台北：學富文化。

- 徐敏榮（2002）。**國民小學教師評鑑標準之研究**。屏東師範學院碩士論文，未出版。
- 陳白玲（2003）。**國民小學校長對教師評鑑態度之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳瑞榮（1995）。**工業職業學校教師評鑑模式之研究**。國立台灣師範大學工業教育系碩士論文，未出版。
- 陳瑞榮（1998）。職業學校教師評鑑之可行性探討。**技職雙月刊**，44，38-45。
- 陳聖模（1997）。國小教師對教師評鑑制度之態度研究。**初等教育學報**，10，417-441。
- 陳惠萍（1999）。教學檔案在教師專業發展上之應用。載於中華民國師範教育學會（主編），**師資培育與教學科技**（頁 183—212）。台北：台灣書店。
- 馮莉亞、張新仁、吳裕益（2001）。國中教師教學效能評鑑工具之分析。**測驗年刊**，48（2），17-34。
- 張德銳（1992）。**國民小學教師評鑑之研究**。新竹市：國立新竹師範學院。
- 張德銳（2002）。以教學檔案提升教師教學效能。**教育研究月刊**，104，25-31。
- 張德銳、簡紅珠、裘友善、高淑芳、張美玉、成虹飛（1996）。**發展性教師評鑑系統**。台北：五南圖書。
- 張德銳、蔡秀媛、許籐繼、江啓昱、李俊達、蔡美錦、李柏佳、陳順和、馮清皇、賴志峰（2000）。**發展性教學輔導系統—理論與實務**。台北：五南圖書。
- 張德銳、吳武雄、曾燦金、許籐繼、洪寶蓮、王美霞、陳偉泓、曾美蕙、常月如、曾政清、黃春木、白師舜、李俊達（2001），**台北市中學教師教學專業發展系統**。台北市政府教育局委託之專案研究，未出版。
- 楊深坑（2000）。新世紀師資培育之前瞻。載於中國教育學會（主編），**跨世紀教育的回顧與前瞻**（頁 21-46）。台北：揚智文化。
- 潘慧玲、王麗雲、簡茂發、孫志麟、張素貞、張錫勳、陳順和（2004）。**教師基本教學專業能力指標**。國立台灣師範大學教育研究中心專題研究，研究中。
- 歐陽教、高強華、王秋絨、李春芳、張德銳（1992）。**教師評鑑模式之研究**。國立台灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。
- 歐陽教、張德銳（1993）。教師評鑑模式之研究。**教育研究資訊**，1（2），91-100。
- 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。
- 簡茂發、彭森明、李虎雄、毛連塹、吳清山、吳明清、林來發、黃長司、黃瑞榮、張敏雪、唐書志（1998）。**中小學教師基本素質之分析與評量**。台北：國立台灣師範大學。教育部委託專案研究。

- 簡紅珠 (1997)。專業導向的教師評鑑。北縣教育，16，19-22。
- 簡紅珠 (2002)。建立教師評鑑的文化。師友，426，11-15。
- Acheson, K. A. (1987). *Another set of eyes: Techniques for classroom observation*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Acheson, K. A., & Gall, M. D. (1996). *Techniques in the clinical supervision of teachers: Preservice and inservice applications* (4th ed.). New York: Congman.
- Beach, B., & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. New York: Harper & Row.
- Danielson, D., & T. L. McGreal (2000). *Teacher evaluation to enhance professional practice*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision*. New York: Holt, Rinohart and Winston.
- Haefele, D. L. (1981). Teacher interview. In J. Millman (Ed.), *Handbook of teacher evaluation* (41-57). Beverly Hills, CA: Sage.
- Harris, B. M., Hill, J. (1982/1992). *The DeTEK handbook*. 呂木琳、張德銳 (譯)。教師發展評鑑系統。新竹市：國立新竹師範學院。
- Peterson, K. D. (1995). *Teacher evaluation: A comprehensive guide to new directions and practices*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Redfern, G. B. (1980). *Evaluating teachers and administrators: A performance objective approach*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1983). *Supervision: Human perspectives*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Seyfarth, J. T. (1991). *Personnel management for effective school*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shinkfield, A. J., & Stuffebeam, D. (1995). *Teacher evaluation: Guide to effective practice*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Wragg, E. C. (1988). *Teacher appraisal: A practical guide*. London: Macmillan.

附錄一

高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法（草案）

整合修正版（2003/8/29 會後）	說 明
高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法（草案）	為鼓勵教師專業成長、維護學生學習權益為宗旨，以教師法草案尚未經立法院修正通過，依據教育基本法第九條，教育統計、評鑑與政策研究為中央政府之教育權限，第十條直轄市及縣（市）政府應設立教育審議委員會，定期召開會議，負責主管教育事務之審議、諮詢、協商及評鑑等事宜，第十三條，政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提升教育品質，促進教育發展，特暫訂為高級中等以下學校教師專業評鑑試辦辦法。
第一條 為鼓勵教師專業發展，維護學生權益，特依教育基本法第九條、第十條、第十三條規定訂定本辦法。 <u>（宗旨與法源依據）</u>	明定本辦法之目的與法源依據。
第二條 各主管教育行政機關得擇定部分縣市或學校試辦教師專業評鑑，並進行評估，於評估確實可行時，得分階段逐步擴大辦理。 <u>（主管教育行政機關試辦或擴大辦理之依據）</u>	為賦予各主管教育行政機關試辦或擴大辦理之依據，本條規定各教育主管機關得擇定部分縣市或學校試行辦理，於評估確實可行時，並得分階段逐步擴大辦理評鑑。
第三條 各主管教育行政機關應設高級中等以下學校教師專業評鑑推動委員會（以下簡稱委員會），負責擬訂教師專業評鑑試辦要點、訂定教師專業評鑑參考規準、審議學校教師專業	一、為期評鑑計畫訂定程序之完整性，第一項特責成各主管教育行政機關應設立高級中等以下學校教師專業評鑑推動委員會，訂定評鑑試辦要點、評鑑參考規準，

評鑑計畫、辦理研習輔導及考評並規劃相關工作。 前項委員會之組成，包括下列人員，其比例於教師專業評鑑試辦要點中定之： 一、教育行政人員。 二、學校行政人員。 三、學者專家。 四、教師代表。 五、家長代表。 教育行政人員、學校行政人員及學者專家由主管教育行政機關指派，教師代表由同級教師會派出，家長代表由主管教育行政機關協調家長團體推派。<u>〔學校教師專業評鑑推動委員會〕</u>	並辦理計畫審議事項及相關研習。 二、第二項明定委員會之組成方式。 三、第三項明定委員產生之方式。
第四條 試辦教師專業評鑑之學校（以下簡稱各校），應設學校教師專業評鑑小組（以下簡稱評鑑小組），負責訂定學校教師專業評鑑計畫，並推動教師專業評鑑工作。 前項評鑑小組之成員應包括校長、教師代表及家長代表。由校長擔任召集人，教務主任為執行秘書兼委員。<u>〔學校教師專業評鑑小組〕</u>	本條係規範各試辦學校應設立「學校教師專業評鑑小組」負責評鑑工作之執行，並明訂召集人及成員組成方式。
第五條 學校教師專業評鑑計畫(以下簡稱評鑑計畫)應包括評鑑內容、評鑑標準、評鑑方式、評鑑人員之比例及產生方式、評鑑實施時程及評鑑結果之應用等。 評鑑計畫應經校務會議通過後，報請主管教育行政機關備查。<u>〔行政程</u>	規範各校訂定教師專業評鑑計畫配合之內容及行政程序。

序)	
第六條 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，其規準由各校參照主管教育行政機關訂定之教師專業評鑑參考規準自行訂定之。〔評鑑內容〕	本條係規範教師專業評鑑之內容，及賦予各校參照主管教育行政機關訂定之教師專業評鑑參考規準自訂規準之依據。
第七條 評鑑方式分為教師自我評鑑、校內評鑑及外部評鑑三種。〔評鑑類別〕	為明確區分教師專業評鑑之多元形式，本條特敘明區分教師自我評鑑、校內評鑑及外部評鑑之實施。
第八條 自我評鑑係由受評教師根據學校自行發展之自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以瞭解自我教學工作表現。〔自我評鑑方式〕	本條係敘明自我評鑑由受評教師根據自我評鑑檢核表自我檢視之方式。
第九條 校內評鑑係由評鑑小組安排評鑑人員進行定期或不定期評鑑。 前項評鑑實施時應兼重過程及結果，得採教學觀察及教學檔案、訪談教師同儕及蒐集學生反應及家長意見等途徑辦理。 第二項教學觀察實施時，由校長召集，以同領域或同學年教師為觀察者，必要時得加入校長所指定之學校行政人員或評鑑小組推薦之學者專家。〔校內評鑑方式〕	一、第一項明定校內評鑑由各校組成評鑑小組定期或不定期進行。 二、第二項強調評鑑之實施應兼重過程及結果，並得採教學觀察等不同方式辦理之。 三、第三項明定教學觀察之召集及組成方式。
第十條 教師每年自我評鑑一次，每三年接受一次校內評鑑。但初任教學二年內之教師，每年應接受一次校內評鑑。 非初任教學之初聘教師第一年應接受校內評鑑。〔評鑑週期〕	一、為利教師專業評鑑辦理之制度化，本條特規範教師自我評鑑、校內評鑑之辦理週期。 二、第二項明定初聘教師應接受校內評鑑。
第十一條 評鑑小組應將個別受評教師之評	一、本條規範對於評鑑結果之處理。

鑑結果，以書面個別通知教師，並予以保密。 經評鑑小組認定為未達規準之教師，應於接獲通知一個月內提出改進計畫，由校內評鑑小組持續進行複評，必要時由學校報請主管教育行政機關進行評鑑。或由主管教育行政機關直接進行外部評鑑。〔結果之處理〕	二、第一項明定評鑑結果應以書面個別通知並予保密。 三、第二項明定對經認定未達規準之教師之後續處理方式。 四、第三項明定賦予主管教育行政機關直接進行外部評鑑之依據。
第十二條 主管教育行政機關應邀集教育行政人員、學者專家、學校代表等組成外部評鑑小組，進行學校教師專業評鑑之工作。其辦理方式由主管教育行政機關定之。〔外部評鑑〕	本條明訂外部評鑑係由主管教育行政機關邀集教育行政、學者專家、學校代表等組成外部評鑑小組。其辦理方式由主管教育行政機關定之。
第十三條 各校對於初任二年內及教學有困難之教師，得安排教學輔導教師予以協助；其教學輔導教師之資格、遴選、權利義務、輔導方式等規定，由各該主管教育行政機關定之。〔輔導教師〕	為使教師專業評鑑與教師輔導工作相結合，達成提升教師效能之目的，爰明輔導教師之依據及辦理原則。
第十四條 各校辦理教師專業評鑑，應結合主管教育行政機關教學視導工作，並由駐區督學督導實施。各校實施教師專業評鑑之成效列為校務評鑑項目。〔配合事項〕 各校實施教師專業評鑑前，應就專業評鑑內容、規準及實施方式為適當宣導。〔校內配套〕	一、第一項主要敘明教師專業評鑑與視導工作之整合，以及將實施教師專業評鑑之成效列為校務評鑑項目之規定。 二、第二項明定學校應於評鑑前加強宣導，俾使教師專業評鑑之實施取得共識並順利進行。
第十五條 本辦法自發布日施行，並自施行之日起試辦三年，屆期重新檢討。〔實施日程〕	明定本辦法試行期間為期三年。

附錄二

教育部補助試辦教師專業評鑑實施計畫（草案）

93.6.21

一、依據：九十二年九月十三、十四日教育部全國教育發展會議結論與建議事項。

二、目的：協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質。

三、補助對象：

(一)直轄市政府教育局及縣（市）政府（以下簡稱各縣市政府）。

(二)國立暨台灣省私立高級中等學校。

(三)國立大專校院附設實驗國民小學。

(四)學術機構、全國及地方層級之教師團體等其他非營利型態民間團體。

四、辦理單位：

(一)教育部（以下簡稱本部）各單位依權責辦理教師專業評鑑試辦事宜：

1.中部辦公室：負責規劃辦理高級中等學校（包含北、高二市）教師專業評鑑試辦事宜。

2.國教司：負責規劃辦理各縣市政府試辦國民中小學教師專業評鑑事宜。

(二)各縣市政府：辦理縣市學校教師專業評鑑試辦事宜。

(三)各高級中等以下學校（以下簡稱學校）：試辦學校教師專業評鑑事宜。

(四)學術機構、全國及地方層級之教師團體等其他非營利型態民間團體：依本計畫第十一點規劃辦理教師專業評鑑事宜。

五、辦理方式：

(一)於自願原則下，採鼓勵申請方式辦理。

(二)試辦教師專業評鑑學校之主管教育行政機關，應設高級中等以下學校教師專業評鑑推動委員會，負責訂定教師專業評鑑參考規準、審議學校教師專業評鑑計畫、辦理研習輔導及考評並規劃相關工作。高級中等以下學校教師專業評鑑推動委員會之組成，包括教育行政人員、學校行政人員、學者專家、各級學校教師代表及家長代表，其組成方式及比例由主管教育行政機關定之，惟具備中小學教學經驗五年以上之代表不得少於委員總額二分之一。

(三)試辦教師專業評鑑之學校，應設學校教師專業評鑑小組，負責推動教師專業評鑑工作。學校教師專業評鑑小組成員應包括校長、學校行政代表、教

師代表及家長代表，其中未兼行政或董事之教師代表不得少於成員總額二分之一；由校長擔任召集人，教務主任為執行秘書兼委員。

(四)教師專業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，其規準由學校參照主管教育行政機關訂定之教師專業評鑑參考規準自行訂定之。

(五)教師專業評鑑方式分為教師自我評鑑及校內評鑑二種：

- 1.教師自我評鑑：由受評教師根據學校自行發展之自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以瞭解自我教學工作表現。
- 2.校內評鑑：由學校教師專業評鑑小組安排評鑑人員進行定期或不定期評鑑。評鑑實施時應兼重過程及結果，得採教學觀察、教學檔案、晤談教師及蒐集學生教學反應等多元途徑辦理。採教學觀察實施時，由校長召集，以同領域或同學年教師為觀察者，必要時得加入校長所指定之教師或學校教師專業評鑑小組推薦之學者專家。

(六)試辦教師專業評鑑之學校，教師應半年至一年自我評鑑一次，每一年至三年接受一次校內評鑑。

(七)相關配合事項：

- 1.學校實施教師專業評鑑前，應就評鑑目的、評鑑內容、評鑑規準及實施方式為適當宣導和訓練。
- 2.學校教師專業評鑑小組應將個別受評教師之評鑑結果，以書面個別通知教師，並予以保密。
- 3.學校應根據評鑑結果對教師專業表現給予肯定和回饋；對於個別教師成長需求，提供適當協助；對於整體性教師成長需求，提供校內外職進修機會。
- 4.學校對於初任教學二年內之教師及教學有困難之教師，得安排教學輔導教師予以協助。教學輔導教師之資格、遴選、權利義務、輔導方式等規定，由主管教育行政機關定之。
- 5.經學校教師專業評鑑小組認定為未達規準之教師，應於接獲通知一個月內提出改進計畫，由學校教師專業評鑑小組持續進行複評，必要時由學校報請主管教育行政機關進行評鑑。

六、補助原則及標準：

(一)本計畫補助經費用於試辦教師專業評鑑相關事宜，專款專用。各縣市政府經費補助之額度，原則依申請試辦教師專業評鑑之學校校數及教師人數計。

(由本部中部辦公室及國教司依實際情況衡酌實施規模及補助額度)

(二)教學輔導教師每輔導一名教師，得酌減原授課時數二節課，最多以減授原授課時數四節課為上限；教學輔導教師減授節數所需之代課鐘點費，得由本計畫補助經費項下支應。

(三)有關計畫經費編列標準，應依「中央政府各機關單位預算執行要點」等規定辦理。

七、申請與審查作業：

(一)學校應研擬學校教師專業評鑑計畫，經校務會議通過後，報請主管教育行政機關申請試辦。學校教師專業評鑑計畫內容應包括評鑑目的、評鑑內容、評鑑規準、評鑑方式、評鑑人員之比例及產生方式、評鑑實施時程、評鑑結果之應用及經費需求等。

(二)各縣市政府應設置高級中等以下學校教師專業評鑑推動委員會，依學校整體配合性、規劃內容適切性、計畫內容可行性、申請經費合理性及學校參與教師比例等五項指標，審查學校教師專業評鑑計畫，並應研擬各縣市教師專業評鑑試辦計畫（含經費明細表），併同學校教師專業評鑑計畫初審結果及相關資料，報請本部主管單位複核。

(三)本部主管單位應組成專案小組召開複審會議，並得邀請學者專家、教師團體代表及家長團體代表參與，審查各縣市教師專業評鑑試辦計畫（含經費明細表）、學校教師專業評鑑計畫及相關資料，依審查結果及經費狀況，擇優循行政程序辦理經費補助事宜。

八、經費請撥與核銷：

(一)經費請撥、支用、核銷結報，應依「教育部補助及委辦經費核撥結報作業要點」規定辦理。

(二)各縣市政府應於核結時限內，彙整實施成果，報請本部主管單位備查。

九、辦理期程：本計畫試辦一年，每年檢討評估，於評估確實可行時，得分階段逐步擴大辦理。

十、成效考核：

(一)本計畫補助之機關學校，未依計畫及相關規定辦理者，或成果績效不彰者，列為下年度不予補助之參考依據。

(二)本部主管單位為評估本計畫實施成效，得辦理專案訪視和評鑑研究，其結果將作為下年度補助額度和計畫推動之參考依據。

(三)本計畫之實施成效，將作為本部主管單位評估全面辦理教師專業評鑑之參

考依據。

(四)辦理本計畫之機關學校及相關人員，績效卓著者，依權責從優敘獎。

十一、學術機構、全國及地方層級之教師團體等其他非營利型態民間團體申辦作業：

(一)為鼓勵教師發展專業知能，其他有助於提升教師專業形象之學術機構、全國及地方層級之教師團體與家長團體等其他非營利型態民間團體，得檢具與教師專業評鑑有關之實施計畫，報請本部主管單位申請經費補助；其計畫內容應包括實施目的、實施時程、實施內容及規準、實施方式、實施對象及參與人員、結果之應用及經費需求等，得參酌本計畫之辦理方式等相關規定研擬之。

(二)本部主管單位應組成專案小組召開審查會議，並得邀請學者專家、教師團體代表及家長團體代表參與，依計畫整體配合性、規劃內容適切性、計畫內容可行性、申請經費合理性及參與教師比例等五項指標進行審查，並依審查結果及經費狀況，擇優循行政程序辦理經費補助事宜。

十二、本計畫經核定後實施，修正時亦同。