

The implementation of teacher evaluation for professional development :  
The perspective of policy instruments

# 教師專業發展評鑑之執行 --政策工具的觀點



孫志麟 2013/11/18-19  
教育經營與管理學系  
國立臺北教育大學

# 論文架構



- ◆ 壹、問題意識與目的
- ◆ 貳、教師專業發展評鑑的兩種詮釋
- ◆ 參、教師專業發展評鑑政策文本
- ◆ 肆、政策工具的分析架構
- ◆ 伍、教師專業發展評鑑政策工具分析
- ◆ 陸、初步發現
- ◆ 柒、政策建議



# 壹、問題意識與目的-1

- 教師評鑑不只是一個理論問題，也是一個實踐問題，更是一個政治問題。
- 教師評鑑的兩種模式：發展導向（development-oriented）教師評鑑、績效導向（accountability-oriented）教師評鑑。
- **發展導向的教師評鑑模式**係以教師為主體，採取溝通、對話、協助的評鑑方式，以促進教師專業發展，進而改進與提升教學品質。
- **績效導向的教師評鑑模式**則將教師視為客體，利用評鑑的強制、監控、管理的方式，以提高教師的教學效能，確保學生的學習成就。
- 上述兩種評鑑模式有其產生的歷史脈絡及背景，各有優劣及限制。

# 壹、問題意識與目的-2



- 臺灣於2006年開始試辦中小學教師評鑑，期能促進教師專業發展，提高教師素質，增進學生成就。
- 此項試辦政策是以促進教師專業發展為主軸，屬於發展導向的教師評鑑模式。
- 中小學教師評鑑政策雖未全面推廣，但已形成學術界及實務界的熱烈討論。
- 相關研究不斷累積中，以博碩士論文為指標，自2006年迄今，已有超過100篇的研究成果，讓我們看見「**政策趨動研究**」的驚人力量。

# 壹、問題意識與目的-3



- 有關教師專業發展評鑑之論述或實徵研究，大多偏重於教師態度與意見、評鑑指標設計、執行現況、問題與成效等議題的探究，欠缺政策分析的觀點。
- 本研究從政策工具(policy instruments)的角度，引用McDonnell & Elmore(1987)、McDonnell (1994)提出的政策工具分析架構，分別從法令強制、因勢利導、能力培植、系統變革、勸告說服等五個層面，分析中小學教師專業發展評鑑的執行問題。
- 根據研究結果提出政策建議，作為推動中小學教師專業發展評鑑之參考。

# 教師專業發展評鑑的兩種詮釋



- **第一種詮釋**：將教師專業發展評鑑理解為對教師專業發展程度的評鑑，可視為是教師專業發展導向下的教師評鑑，其實質是一種人事評鑑（personnel evaluation），其目的在於確保教師的專業發展得以實現，以提升教師的專業能力、素質與表現。
- **第二種詮釋**：將教師專業發展評鑑理解為教師專業發展活動的評鑑，可視為是一種方案評鑑（program evaluation），其目的是為了瞭解教師專業發展活動、計畫或方案的效能，以確保教師專業發展達到預期結果的程度，從而促進學生的學習。

# 教師專業發展評鑑政策文本-1



## ✓ 第一種詮釋下的教師專業發展評鑑

- 2005年11月25日完成「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」之訂定，於2006年4月3日公佈自同年8月1日開始推動以「專業發展」為主軸的教師評鑑試辦政策。
- 試辦三年之後，2009年刪除「試辦」，改為「辦理」，以「要點」取代「計畫」，正名為「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」。
- 中小學教師評鑑試辦期間，不論是教育部或辦理學校，都持續在辦理過程中發現問題並解決問題。



# 教師專業發展評鑑政策文本-2

- 如今，中小學教師專業發展評鑑邁入試辦參與的第二階段，並輔以推動教師專業學習社群政策，更延續了增進教師專業發展的精神。
- 中小學教師專業發展評鑑的發展並非一蹴可及，未來的路需要更多經驗的積累，方能在穩定中發展，逐步建立完善的教師評鑑制度，讓評鑑能真正提升教師專業發展，進而有效增進學生學習成效。



中小學教師專業發展評鑑

MOE Implementation Direction for Subsidy Programs Assessing  
the Professional Development of Teachers



# 教師專業發展評鑑政策文本-3

## ● 教師專業發展評鑑的目的

- ✓ 協助教師專業成長
- ✓ 增進教師專業素養
- ✓ 提升教學品質
- ✓ 增進學生學習成果

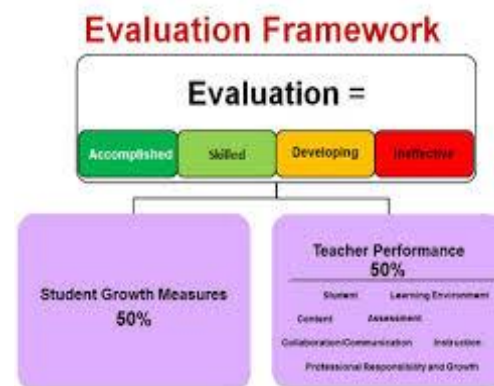


- ✓ 教師專業發展評鑑和教師績效考核是脫勾處理，與教師分級制度無關。

# 教師專業發展評鑑政策文本-3

- 教師專業發展評鑑的標準
  - ✓ 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

- 教師專業發展評鑑的方式：
  - 自我評鑑
  - 同儕評鑑（校內評鑑/他評）



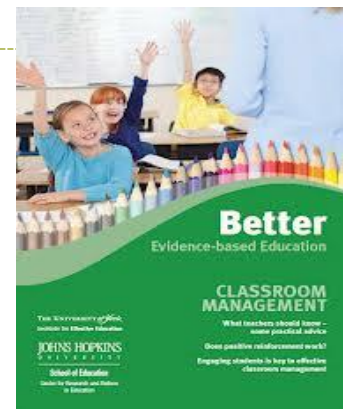
# 教師專業發展評鑑政策文本-4



## ● 教師專業發展評鑑結果的運用

1. 對教師專業表現給予肯定和回饋
2. 未達評鑑規準之教師，學校教師專業發展評鑑小組宜安排適當人員與其共同規劃專業成長計畫。
3. 對於受評教師個別性之專業成長需求，學校宜提供適當協助
4. 對於受評教師對整體性之專業成長需求，學校宜提供校內外在職進修機會。
5. 對於初任教學二年內之教師、自願接受輔導之教師，或未達評鑑規準之教師，學校得安排教學輔導教師予以協助。

# 教師專業發展評鑑政策文本-5



## ◆教師專業發展評鑑的特色

- ✓ 以教師專業發展為主軸
- ✓ 鼓勵學校申請試辦，教師自願參加
- ✓ 引領學校行政走向教學領導，以及學校本位視導與評鑑
- ✓ 鼓勵教師以自我省思及同儕專業互動為成長手段
- ✓ 以教學和班級經營為主要的專業成長內涵
- ✓ 經由評鑑期待學生的學習表現和成效能獲得有效提升

# 政策工具分析架構-1



- 政策工具(policy instrument)是政府為了實現特定的政策目標而採取一系列的機制、手段、方法與技術。
- 政策工具不但是連接政策目標與政策結果的樞紐，也是將政策目標轉化為具體行動的路徑選擇。
- 政策工具在政策執行中的重要地位
  - 1.政策工具是實現政策目標的基本途徑
  - 2.政策執行本身就是政策工具選擇的過程
  - 3.政策工具選擇是政策成功與否的關鍵

# 政策工具分析架構-2



- 政策工具的類型：(McDonnell & Elmore, 1987; McDonnell, 1994)
- 依對政策目標人口的影響力來區分：
  1. 權威命令 (mandates)
  2. 因勢利導 (inducements)
  3. 能力建立 (capacity-building)
  4. 系統變革 (system-changing)
  5. 勸告說服 (mandates)



Harvard Graduate School  
of Education



UC-Santa Barbara  
Department of Political Science

# 政策工具分析架構-3



## 一、權威命令

- 權威法令是以規則為核心，政府憑藉著合法權威，制定相關法規、命令、辦法或措施，對個人或組織行為作合理的規範，以期達到服從的預期效果。

## 二、因勢利導

- 因勢利導是提供個人和機構經費作為某些行為的獎賞，包括補貼、撥款、財政轉移支付、稅收激勵、優惠券、貸款等。



# 政策工具分析架構-4



## 三、能力建立

- 能力建立是政府轉移經費用於提升人力資本，期能產生長期的效果。

## 四、系統變革

- 系統變革是在個人和機構當中轉換權力，以改變產生公共產品和服務的社會關係。
- 系統變革強調的不是某一方面的變革，而是整個機制和制度的轉變，這是一種權力責任的重新分配，不僅會導致資源重組，也會出現新的要素。

# 政策工具分析架構-5



## 五、勸告說服

- 勸告說服是政府優先考慮某些政策的理想與目標，透過資訊、價值與信念的提供，企圖改變人民的偏好和行動。

### ◆ 綜合分析

- ✓ 在實際情境中，各種政策工具通常是交織綜合在一起。一項政策目標可以使用多種政策工具，而一種政策工具也可以用於完成多項政策目標。
- ✓ 政策工具的運用效果，往往取決於多種政策工具的協調與一致程度。

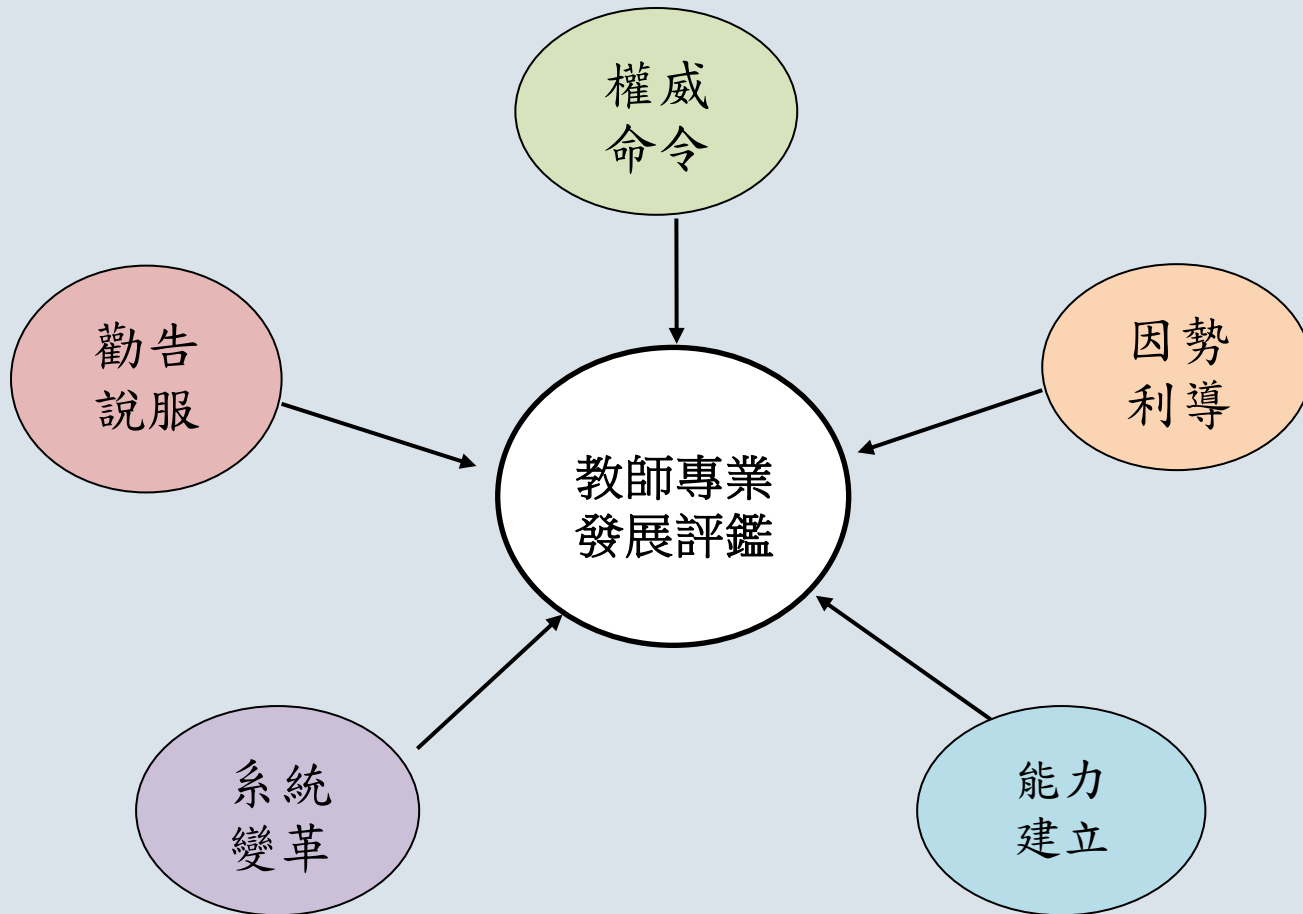
# 政策工具分析架構-6

- ✓ 為了有效達成政策目標，政策工具的運用必須發揮其特點，使各種政策工具相互補充、彼此連結，否則就會出現相互混雜、相互弱化的局面。
- ✓ 在選擇政策工具時，要綜合考慮政策目標、政策工具本身的特點、實際的情境、手段與目標的適配性、執行者的意願與能力等等因素。



# 政策工具分析架構-7

## 教師專業發展評鑑政策工具架構



# 教師專業發展評鑑政策工具-1



## ● 權威命令政策工具

- ✓ 實施計畫或實施要點：介於自願性工具與強制性工具之間，算是一種混合性工具
- ✓ 設定評鑑規準
- ✓ 規劃評鑑人才培育課程
- ✓ 規劃教學輔導教師制度
- ✓ 進行教師專業發展評鑑績效管理



# 教師專業發展評鑑政策工具-2



## ● 因勢利導政策工具

- ✓ 提供試辦經費補助--專款專用
- ✓ 教學輔導教師以輔導二名教師為限，每輔導一名教師得減一節課，跨校輔導得減二節課
- ✓ 教學輔導教師無法減授節數，得改發鐘點費
- ✓ 培訓經費補助
- ✓ 工作坊或研習經費補助



# 教師專業發展評鑑政策工具-3



## ● 能力培植政策工具

- ✓ 評鑑人才培訓類型：評鑑人員初階培訓、評鑑人員進階培訓、教學輔導教師儲訓、講師儲訓
- ✓ 工作坊或研習
- ✓ 諮詢輔導--輔導委員、輔導夥伴及中央輔導群





# 教師專業發展評鑑政策工具-4



## ● 系統變革政策工具

### ✓ 教師評鑑組織分為四個層級：

1. 中央層級—中小學教師專業發展評鑑推動工作小組
2. 地方層級—高級中等以下學校教師專業發展評鑑推動會
3. 學校層級—教師專業發展評鑑推動小組
4. 學術機構、全國及地方層級教育團體（包括教師團體）等非營利型態民間團體

### ✓ 教師專業發展評鑑區域人才培育中心

- 〈北北基區國小組〉、〈北北基區中學組〉、〈雲嘉南區〉、〈宜花東區〉、〈桃竹苗區〉、〈中彰投區〉、〈高高屏區〉

# 教師專業發展評鑑政策工具-5

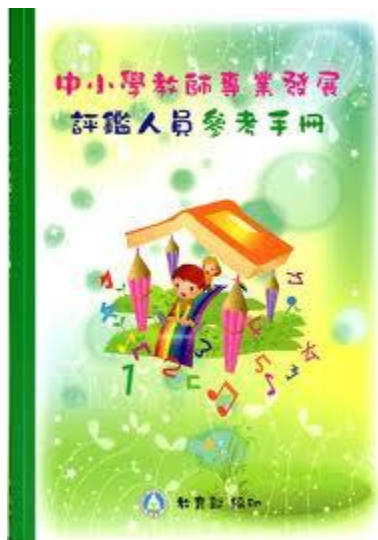


## ● 勸告說服政策工具

- ✓ 標舉教師專業發展的評鑑目的
- ✓ 編印手冊，提供資訊
- ✓ 架設網站--[教師專業發展評鑑網](#)
- ✓ 案例分享--[教師專業發展評鑑案例專輯〈I〉](#)、[\(II\)](#)、[\(III\)](#)
- ✓ 積極鼓勵參與和教育專業團體的支持
- ✓ 取得社會認同
- ✓ 給予獎勵與表彰



# 教師專業發展評鑑政策工具-6



# 初步發現-1



- 權威命令政策工具中的教師專業發展評鑑實施要點雖是政策實驗的依據，但因欠缺合法化的法制基礎，以致無法全面推廣
- 政策主體僅涉及部分教師，未包括全部教師
- 誰是受評者？誰獲益？誰受損？
- 評鑑規準雖具彈性，但無法形成標準本位教師評鑑制度
- 評鑑人才與教學輔導教師的制度規劃仍有再改善的空間
- 教師專業發展評鑑績效管理機制尚不健全

# 初步發現-2



- 因勢利導政策工具主要是以提供經費補助為主，若經費短絀或取消，則可能影響其執行成效
- 能力培植政策工具是推動教師專業發展評鑑的關鍵所在，未來仍需持續進行
- 系統變革政策工具中的教師專業發展評鑑區域人才培育中心並非屬於專屬機構，其專業性令人質疑
- 勸告說服政策工具以提供評鑑資訊為大宗，有助於教師專業發展評鑑之推動
- 多元豐富的政策工具交互運用，但執行成效仍有待評估

# 政策建議-1



## ◆政策工具設計思考

- 明確的政策目標，以指引政策工具的設計與選擇
- 依據政策標的對象之特性，選擇適切的政策工具
- 充分徵詢利益關係者的意見，尋求共識
- 列出可供選擇的政策工具清單，進行工具組成運用
- 政策工具的選擇清單，進行工具組成運用
- 掌握政策工具選擇的原則—公平、效率、可行性、適應性、可控性等
- 強化政府責任及其治理能力

# 政策建議-2



## ◆政策工具的實施策略

- ✓ 教師評鑑法制化：發展導向或績效導向？全面推廣
- ✓ 建立教師專業標準，作為教師評鑑之依據
- ✓ 教師評鑑人才培育制度的規劃
- ✓ 教學輔導教師制度的整合與實施
- ✓ 寬籌經費或自籌經費
- ✓ 加強培訓與評鑑能力的提升
- ✓ 成立教師評鑑中心
- ✓ 建構教師評鑑的資訊系統與支持環境



# 教師評鑑：朋友或敵人？



## Question or Comment?

謝謝聆聽，敬請指教！！

**Email: [sun1014@tea.ntue.edu.tw](mailto:sun1014@tea.ntue.edu.tw)**