國立臺中教育大學 National Taichung University of Education

日本教師評鑑制度分析

楊思偉

台中教育大學

2013.06國立台北教大

大　綱

- 教師制度之基本背景
- 教師評鑑制度沿革
- 現行制度推動之緣由
- 現行制度與內容－東京都為例
- 比較分析與建議

教師制度之基本背景（1）

- 教師是教育公務員，即是公務員身分
- 薪給及休假等依公務人員辦法實施
- 暑假上班
- 教師證書分不同種類
- 教師薪給與學歷無直接相關
- 有初任教職之一年進修
- 重視在職進修
- 十年換教師證制度

教師制度之基本背景（2）

- 日本之教師原本就屬於公務員性質，稱做教育公務員，所以自1955年以後，就如同公務人員一樣實施人事考評制度，稱做「勤務評定」，而依照地方公務員法之規定，其最終之考核權是在市町村的教育委員會身上。

教師評鑑制度沿革（1）

- 自1980年代因為教育問題叢生，校園暴力、霸凌、拒絕上學等問題嚴重，日本展開新一波之教育改革，其基本主軸是以新自由主義觀點下，強調績效責任一直是主要之方向；
- 自1990年代以後，日本在泡沫經濟之影響下，有關人事任用及考核制度，包括原本企業界之年功序列制度也受到改革之波及，導入包含能力(competence)評鑑及自我申報的業績(performence)評鑑觀點。

教師評鑑制度沿革（2）

- 2000年東京都率先推動新的人事考核制度，所謂「教育職員人事考課」制度，各都道府縣也陸續著手推動新的教師評鑑制度；2002年日本自小學開始推動校務評鑑制度，2004年中央政府開始著手調查推動教師新型態評鑑制度之實施情況，這是日本現行教師評鑑制度之政策脈絡。

現行制度推動之緣由（1）

- 日本其所以會推動新的教師評鑑制度，其背景因素如下：
- 1.勤務評定制度流於形式化
- 2.學校現場教育問題嚴重
- 3.問題教師（不適任教師）的激增

現行制度推動之緣由（2）

- 上次制度之缺點主要問題包括三項：其一是採取依據校長之觀察內容進行考核之方法，並沒有配合輔助制度之自我申告及自我評鑑；
- 其二是因為評鑑結果並沒有告知當事人，所以對於當事人之輔導與協助，並沒有達到應有之效果；

現行制度推動之緣由（3）

- 第三是對於評鑑者並沒有進行研習，所以如何提升適切的考核能力受到質疑；
- 第四，考核時間是九月至翌年八月，與學年度沒有配合；
- 第五，因與教師團體長年意見相左之故，考核結果無法呈現在人員異動處理及待遇獎勵上。

現行制度推動之緣由（4）

- 2001 年（平成 13 年）文部科學省規畫出「二十一世紀教育新生計畫」，擬定了七個具體戰略。其中有「培育教育專家的教師」，另外「教員免許（證照）制度的改善」、「創設新的教師研習制度」、「大幅擴充教師的社會體驗研習」、「優秀教師的表揚制度與特別加薪的實施」、「不適任教師需嚴格處理」的想法也納在其中。

現行制度推動之緣由（5）

- 2002年 2 月中央教育審議會的諮議報告「今後教員免許制度應有作法」，則提出以「營造值得信賴的學校」為目標，導入提昇教師素質之新教師評鑑系統的建議；與從「確保教師的適用性」觀點提出「建構針對指導力不足教師處理的人事考核管理系統」的建議。

現行制度推動之緣由（6）

- 2002 年6 月 25 日在經濟部財政諮議會議報告書「有關經濟財政營運和構造改革的基本方針」中，提議要促進新的教師評鑑制度儘早實施，並且要轉換為能反映出其工作績效表現及能力至待遇的評鑑系統。針對在職教師的教師素質管控，以形成性與總結性兼備的教師評鑑制度實施為方向。

現行制度推動之緣由（7）

- 日本教師評鑑與學校評鑑制度改革同時進行，學校將企業的目標管理及全面品質管理(PDCA)的理念應用在學校經營管理上。
- 教師評鑑系統亦以PDCA的管理為經營方向與基礎，擔任評鑑者的校長與副校長(或教頭)則在過程中提供指導與建議等，並配合教師 10 年為單位短期、中期與長期的教學生涯計畫，進行自我申告。

現行制度-東京都為例

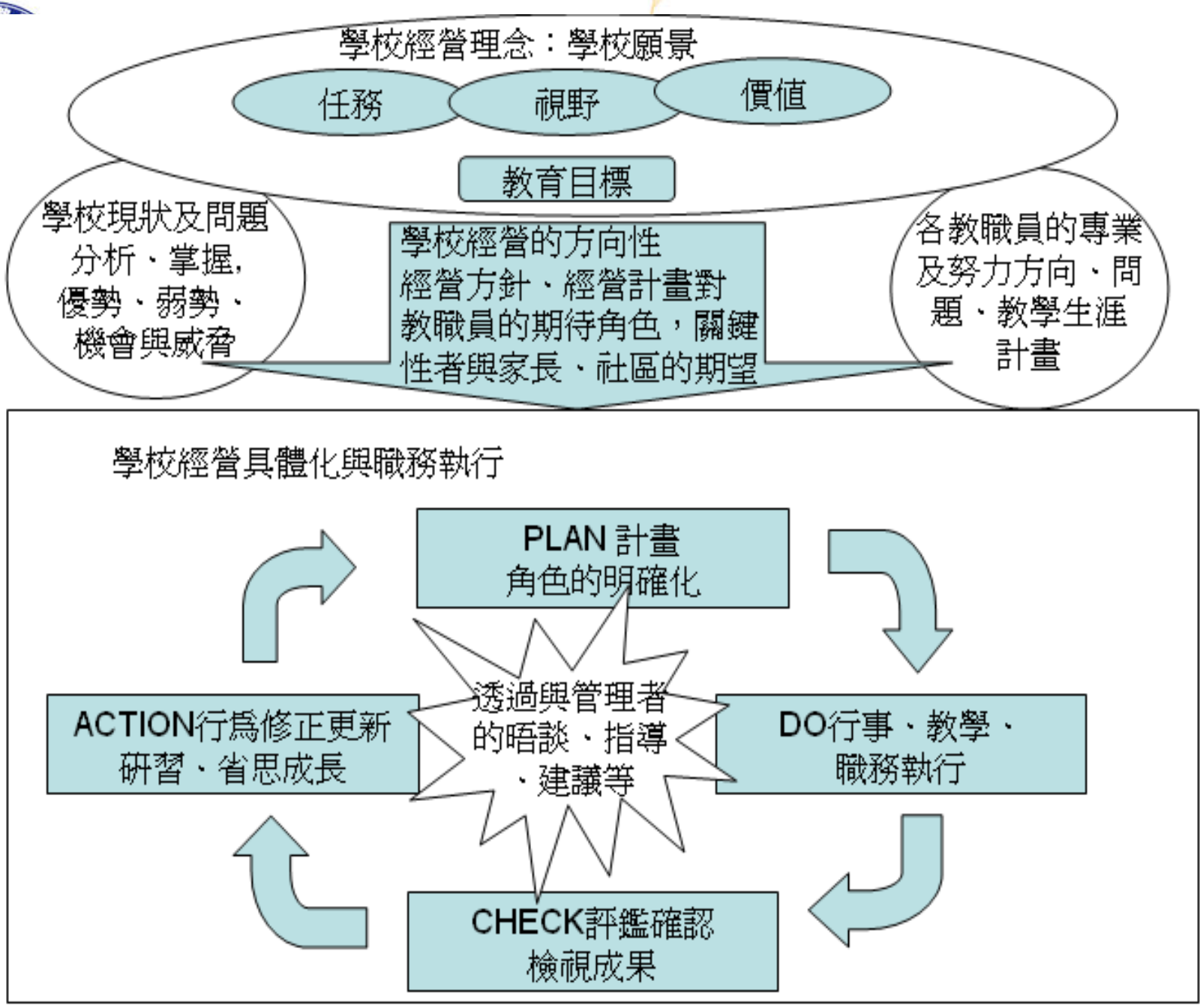
- 日本有關教師評鑑制度，中央文部科學省先以審議報告書方式呈現大原則，然後就由第二層都道府縣各自訂定評鑑之處理原則。
- 東京都由於是首善之區，加上當時之都知事較為強勢，所以率先推動

東京都為例(1)

- 東京都實施教師評鑑的業績評鑑（總結性評鑑）系統概念圖，採取「目標設定→實踐→目標追加變更→自我評鑑反省→期待下年度的目標改善→下一個努力目標的設定」的組織管理過程運用在人事管理上，

東京都為例(2)

- 最早實施的東京都，其實施之新的教師人事考核制度，日文稱做「教育職員人事考課制度」，其制度內容有兩大主軸，分別是自我申告（自我評鑑）及業績評鑑（總結性評鑑）。


學校經營理念：學校願景
任務
視野
價值
教育目標
學校現狀及問題分析、掌握，優勢、弱勢、機會與威脅
學校經營的方向性經營方針、經營計畫對教職員的期待角色，關鍵性者與家長、社區的期望
各教職員的專業及努力方向、問題、教學生涯計畫
學校經營具體化與職務執行
PLAN 計畫
角色的明確化
透過與管理者的晤談、指導、建議等
DO行事、教學、職務執行
CHECK評鑑確認
檢視成果
ACTION行為修正更新
研習、省思成長

東京都為例(3)

- 自我申告在學年初、學年中、學年末分 3 次進行，分別是4月1日、10月1日、3月31日；業績評鑑以相對評鑑及絕對評鑑方式進行；此制度特色在於非由管理者單方評定論斷，而是以受評者自己提出的自我申告及業績評鑑結果為基礎，擔任評鑑者的校長及教頭(副校長)等人，給予適切的指導建議，目的在提升教師的專業與能力，增進教師的專業成長。

評鑑內涵(1)

- 教師最主要職務就是從事教學活動，日本中小學教師評鑑制度中，評鑑教師的項目除了對學生學習之指導能力外，還有生活指導能力、行政能力、班級經營能力、團體領導能力、危機管理能力、與家長對應能力、及為人服務的能力。

評鑑內涵(2)

- 學習指導能力評鑑是一重要項目，評鑑主要目的之一就是為了改善教師教學品質，而教師評鑑制度中評鑑者想了解教師的工作實況、其具備教學專業能力與否，把握教師指導學生的學習狀況，進行教學觀察（觀課）是最直接可信的評鑑工具。

評鑑內容(3)

- 日本有關教師之職務內容，大致之項目，包括學習指導、生活輔導、生涯輔導、學校運作、特別活動(社團活動等)，又可分上班時間之職務內容及非上班時間之內容，比較特殊的是沒有包括基本教育素養，以及敬業精神等之項目。如我國目前推動之教師專業發展評鑑之項目包括課程設計與教學、班級經營與輔導、敬業精神與態度、研究發展與進修四大面向，在主軸之切割面明顯不同。

	上班時間內	上班時間外
學習指導	學科指導 道德指導 「綜合學習時間」 養護、訓練 （含研究、研習）	學生實習相關業務
生活輔導 生涯輔導	生活輔導（學校事務除外） 生涯輔導（學校事務除外） （含研究、研習）	災害時必須處理的業務
學校運作	學校事務的分攤 學年、班級經營 各種委員會活動 （含研究、研習）	教職員會議相關業務
特別活動、其他	特別活動（班級活動、兒童會、學生會活動、社團活動、學校行事）（含研究、	災害時必須處理的業務 學校行事相關業務

評鑑內容(4)-自我申報

- 日本之教育文化，以前在推動各級學校評鑑時，也會從自我檢核做起，再進到外部評鑑。依目前進行之教師評鑑，也以符合人性之觀點設計，在評鑑項目中，先由當事人進行自我申報，提出自我設定之工作目標，而其內容是可以因人而異的。評鑑者會依申報之內容加以檢核、輔導及評鑑。有關自我申報之實例如表所示。

	學年初申告		最終申告	
	今年度的目標	實踐目標的具體策略 （何時達成、理想為何、 達到如何程度）	成果與問題	自己評分
學習指導	*穩固各學科的基礎。	①反覆指導基礎學科內容。特別是漢字，每天三個持續讓學生練習。	①依據計劃實施是可行的，實施結果顯示九成學生約有百分之八十以上習得。	3
生活指導與升學指導	*建構良好的人際關係，營造健康安全的生活。	①舉行製作標語活動，問候語及用詞遣句練習，每個月活動目標明確化。	①每月製作標語活動實施確實有提高學生問候的意願，學生問候寒喧的態度有穩定趨勢。	4
學校經營	*學校全體實踐力行寒喧問候	①每月第二週舉辦寒喧問候活動，明確指出孩子具體的行動目標，全校共同實施。	①每月以生活指導委員會為中心規劃具體行動目標的活動具體可行。有關學生反應的問題則待研究。	3
課外活動與其他	*培養高年級學生領導低年級學生的企劃與實踐能力	①上下年級學生混齡分組組織社團，讓學生每個月練習製作社團集會活動的企劃書，小組與個人指導並行。	①活動計劃是可行的。高年級學生針對低學級學生的企劃是能適切進行領導的。	4

【以下略】

《註》實際執行具體策略不只上表所述，尚有其他項目等條列說明。

【自己評分五等第】：（5：達成度極高；4：高度達成；3：有達成；2：幾乎未達成；1：未達成）

資料來源：修改自泉長顯（2007），自己申告書の自己評価。收錄在小島宏編，

これで万全“人事考課、自己申告への対応”（頁126-129）。東京：教育開發研究所。

東京都的評鑑流程

- 理解校長所揭示之學校經營發展方針
- 立足學校經營發展方針上，作成自我申報之報告書
- 與校長、教頭(副校長)面談
- 接受校長和教頭(副校長)之觀課
- 針對有關日常的工作情況進行觀察和評鑑
- 進行對成果和改進事項之自我評鑑
- 與校長和副校長面談，提出最後自我申告書

月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
學校大事	學力調查 教學參觀 遠足 儀隊抽查 家長會 法庭式	運動會 校外教學 家庭訪問 學生會 家長會	游泳指導開始 修動教室 學校公開 去全教室 社會科見學	個人面談週 結業式	夏天游泳指導	體育祭 游泳指導結束 法庭式	學生會 校外教學	文化祭：學藝會 教學儀隊抽查	結業式 家長會	學校說明會 法庭式	高中入學考 社會科見學 教學參觀	結業式 家長會	健康檢查 家長會 開學
	期中考		期末考	暑假		期中考		期末考	寒假		期末考	春假	

人事考核程序

《教職員》自我申告作成 → 學期初自我申告提出

《校長及副校長》學校經營方針說明 → 自我申告受理

有關自我申告的晤談

自我申告修正 → 教學觀察、晤談、指導

自我申告確認 → 進行對必要教師晤談、指導

中間自我申告 → 中間晤談

自我申告受理 → 教學評鑑

自我評鑑 → 有關自我評鑑的晤談

最後自我申告 → 業績評鑑 → 向教委提出

業績評鑑成績確定 → 教委連絡 → 對本人開導

教學觀摩(觀課)

- 依據教師評鑑流程，日本中小學一學年有三學期，因此一學年間大約進行三次教學觀察，每次實施一節的教學，其後觀察者必須提出教學方法、教材內容、班級經營等相關的回饋或建議、輔導，進行業績評鑑前須將一學年來的書面記錄做歸納與整理。

教學觀摩(觀課)

- 進行教學觀察的目的在於使教師自身的教學問題明朗化，進而督促教師提出改善教學的計畫，並實際針對教學問題與缺失改進，以增進教學知能，開發教師潛能。

教學觀摩(觀課)

- 教師往往不自覺教學上的盲點，故透過校長、教頭(副校長)、研究主任等與教師的對話及指導，檢討教學缺失，此乃經由個人之教學過程，加上運用省思之流程，促使體驗更加深化並思考解決問題策略，教學改善計畫中並需配合校內研習活動提出。
- 教學觀察的目的並非只為了教師評鑑，而是使教師進行教學改善的 OJT（on the job training，職場內教育，個別校內研習–教學現場進修的一環）。

小結(1)

- 此次日本教師評鑑制度(考績制度)，是採取目標管理手法，以能力與業績為基礎之評鑑，其主軸概念乃是能力開發與人才培育，依據學者整理各行政區之制度，認為日本此次教師評鑑制度，基本上包括十項內涵，(1)基於目標管理手法及活用自我評鑑理念下，教師設定自我成長目標；(2)評鑑者與被評鑑者經由面談溝通；

小結(2)

- (3)評鑑要素及評鑑項目之設定與職務相對應；(4)對照評鑑基準採取絕對評量及相對評量方式；(5)多元之評鑑方式；(6)訂有評鑑期間；(7)評鑑結果會回饋當事人；(8)對於當事人之困擾會給予協助；(9)評鑑結果回饋至研習、人事配置、表揚制度、薪給等；(10)評鑑者會參加研習。

結論

- 有關日本教師評鑑之制度之方式，有以下幾項結論。
- 基本上該制度是年度考績，乃因以前之考績制不甚理想，乃規劃新教師評鑑制度。
- 其內容重視目標管理及PDCA等理念。
- 其方式包括自我評鑑及第三者評鑑，也具有形成性兼總結性之做法；而評鑑項目規定非常清楚，並包括教學觀察之項目。

建　議

- 由於日本教師是公務員身分，國內未必可以援用。
- 有關評鑑者應由誰擔任，國內爭論較多，可參考日本方式思考。
- 有關評鑑內容，如何適度涵括教師職務之全部工作，是一重要問題，若以教師專業發展評鑑之項目來看，四大主軸也有討論空間，另外細目指標太多也不適宜，將來是否直接引用，也可再做思考。

國立台中教育大學
敬 請 指 導
NTCU