

97學年度中區各私立校院人事業務連繫會議

教師評鑑制度經驗分享

報告人：徐業良

元智大學主任秘書 機械系教授

2009/7/22

徐業良個人簡介

Education

- National Taiwan University, Mechanical Engineering, B.S., 1981/09-1985/06
- Stanford University, of Mechanical Engineering, M.S., 1987/09-1988/06
- Stanford University, Mechanical Engineering, Ph.D., 1989/07-1992/06

Experience

- 2008 YZ Hsu Yuan Ze Chair Professor
- Professor, Department of Mechanical Engineering, Yuan Ze University, 2001/02-present
- Secretary General, Yuan Ze University, 2005/08-present
- Director, Gerontechnology Research Center, Yuan Ze University, 2000/08-present
- Columnist, Car Magazine, 1995/06-present
- Chairman, Department of Mechanical Engineering, Yuan Ze University, 1999/08-2005/07
- Director, Office of Physical Education, Yuan Ze University, 2002/08-2005/07
- Director, Asia Cement, 2002/06-2005/06
- Dean, Office of Information Services, Yuan Ze University, 1997/08-1999/07

簡報大綱

- ◆ 教師評鑑制度探討
- ◆ 元智大學教師評鑑與獎勵制度
- ◆ 討論與結語

教師評鑑制度探討

大學法第21條

- ◆ 「大學應建立教師評鑑制度，對於教師之教學、研究、輔導暨服務成效進行評鑑，作為教師升等、續聘、長期聘任、停聘、不續聘及獎勵之重要參考。前項評鑑方法、程序及具體措施等規定，經校務會議審議通過後實施。」

未建立教師評鑑制度之影響

◆ 教育部獎勵計畫作業要求

- 獎勵大學教學卓越計畫—申請基本門檻

- 獎勵私立大學校院校務發展計畫—獎補助指標

◆ 高等教育評鑑中心96年8月統計資料顯示，96學年度國內一般性大學（72所）已有近半數學校（34所）建立教師評鑑辦法。

教師評鑑的目的

◆ 人性面

- 考評及獎勵制度雙管齊下，對組織同時具有「推」及「拉」的效果。評鑑的結果與獎勵制度結合，能促使成員產生動機，激發潛能，協助教師適性發展，生涯規劃，並滿足於努力的成果。

◆ 組織面

- 評鑑能提供回饋，作為個人或團體未來努力的參考，並可使決策者了解現況，提出修正方向，促使成員達成組織目標。教師評鑑績效制度以教師為火車頭，帶動全校整體教育發展之品質，提升大學競爭力。

◆ 文化面

- 評鑑能激勵全校持續改善，塑造全校追求完美品質的文化。

國外教師評鑑作法 (1/2)

◆ 美國麻州教師協會在「評鑑教職員報告書」中，指出教師評鑑指標及其細目如下：

1. 教學效能

- 有效提升學生的學習成效
- 改善班級教學的方法與技巧
- 積極參與課程評鑑，維持授課內容的品質與適切性
- 擔任學生顧問負責盡職，確有特殊貢獻事蹟

2. 研究與出版

- 學術編著，包括研究案及其專書
- 發表於學術期刊或研討會之論文

3. 服務貢獻

- 包括專業領導及成就、對大學的服務及社區服務三類

國外教師評鑑作法 (2/2)

◆ 美國維吉尼亞綜合理工州立大學Piercy教授在《終身職教職員的最低人力發展標準》報告書中，提出五項衡量教師工作表現的指標：

1. 對研究的貢獻，含研究計畫、對文獻的貢獻、對資料庫的貢獻、合作研究、爭取研究經費
2. 對教學的貢獻，含帶班表現、帶班效能、課程教材、扮演顧問角色、指導大學部與研究生計畫
3. 對學術學科與專業的貢獻
4. 對系、院、校的服務表現
5. 對推廣服務的貢獻

彭森明教授執行教育部委託專案研究計畫

「大學教師評鑑機制之研究」成果報告

(95.09.21)

1. 大學教師評鑑**實施時程**，多數教師認為每三年舉辦乙次較為適宜。
2. **評鑑項目**方面，大部份教師認為在教學、研究、服務之外並不需要新增其他項目；部份教師則主張應增列諸如教師品德、團隊合作以及與同儕間人際關係等評鑑項目，以更完整的呈現教師工作表現。
3. 教師評鑑**負責單位**：多數主張應由「院級委員會」統籌執行，其次依序為「系級委員會」、「系所科主管」、「系所內同僚」及「校級委員會」，最後為「院長個人」或「其他單位」。

4. 若採委員會形式進行教師評鑑，則**成員的組成**，多數教師認為首應包括教授級的教師，其次才是系所科主管、副教授級及助理教授級等代表。
5. **教師評鑑的層次**大都認為宜採「自評」方式處理，其次依序為「系級評鑑」→「院級評鑑」→「系所科主管評鑑」→「系所科同儕互評」→「校級單位」→「其他」方式評鑑。
6. 各級教授教學、研究、服務項目評鑑的重要性及**權重分配**：
助理教授－研究(41.06%)、教學(37.51%)、服務(21.47%)
副教授－研究(40.80%)、教學(35.86%)、服務(23.37%)
教授－研究(39.98%)、教學(34.51%)、服務(25.63%)

7. 對**教學評鑑各項目重要性**看法依序為：

「教學反映問卷調查」→「指導學生學術研究之績效」→
「指導大學部專題或研究生論文人數」→「教材研發」→
「授課時數」→「教學優良獎」→「授課科目數」→「授
課學生數」→「授課班級數」→「其他項目」。

顯示「**教學反映問卷調查**」雖備受爭議，然其評估教學的
成效仍為教師們所肯定的。

8. 對教學反映問卷調查計分，較多數的教師認為**以現行的作法將各科學生意見調查分數加總後求平均分數**，以此分數來評鑑教師是適當的。然而反對此計分方式的教師仍不在少數，諸如刪除評分過高或過低的分數、學生人數不同之科目應訂有不同的比重、以開放式問題調查學生的滿意度、同類科計算標準差做為權數等，均是其提出供參考的建議。

9. 對校內外服務項目權重分配之看法：校內服務項目佔66.52%、校外服務項目佔33.69%。顯見對校內服務表現的評鑑仍是多數教師所優先考量的方向。其中，校內服務表現以「擔任校編制行政或學術行政主管職務」為最重要的評鑑指標；校外服務表現則以「產學合作計畫之推動與執行」最具代表性。

-
10. 教師評鑑**運作模式**：多數教師認為評鑑宜採用「**全國一致 + 各校加附之項目與標準**」之模式進行，亦即有全國一致的項目與標準，且兼顧校際與系所間的發展差異，應賦予各校院依據本身特色增訂該領域的評鑑規準，如此，不僅能反映全國教師工作成效表現，亦能鼓勵各領域教師針對其特色進行發展。

國內教師評鑑制度概況(1/2)

《11所頂尖大學、逢甲、淡江、東海、輔仁四所私立大學概況》

- ◆ 評鑑對象：專任教師為主
- ◆ 免受評對象：各校不一
- ◆ 評鑑項目：教學、研究、輔導暨服務三項
- ◆ 評鑑方式：量化指標為主
- ◆ 評鑑週期：3-5年
- ◆ 評鑑結果：通過、不通過
- ◆ 評鑑不通過者給予適當之輔導及協助，並於次年複評

國內教師評鑑制度之概況(2/2)

《11所頂尖大學、逢甲、淡江、東海、輔仁四所私立大學概況》

- ◆ 彈性條款：新進教師續聘評量、生產、留職停薪、休假研究等
- ◆ 助理教授未升等前不須受評，通過升等當年度視同通過評量
- ◆ 細則訂定：學院或系所
- ◆ 實質審查：學院或系所
- ◆ 業務單位：教務處、人事室或秘書室

元智大學教師評鑑與獎勵制度

元智大學教師評鑑與獎勵制度的重大沿革(1/2)

- ◆ 自78學年度本校創校之初開始研擬，79學年度開始實施，最初定名為元智工學院「**教師績效考核**」
- ◆ 80學年度更名為**教師績效「獎勵**」，期能發揮評鑑激勵的目的，並避免考評負面感受
- ◆ 81學年度由規定全員參與教學、研究、輔導暨服務三項評比，轉變為**教師可自由選擇分項評比**，同時訂定出**最低要求標準**，使教師在自由範圍內，仍維持一定的教學、研究、輔導暨服務的水準

元智大學教師評鑑與獎勵制度的重大沿革(2/2)

- ◆ 85學年度績效獎勵等第由原先A、B、C、D修正為特優、優、佳、可等四等級，並與各項目**傑出獎選拔**結合
- ◆ 89學年度起研究部份分為**研究項目依學類分訂評比標準**，教師得自由選擇參加學類
- ◆ 93學年度**強化教師績效獎勵之「光榮感」**，傑出獎牌懸掛研究室外、校慶典禮公開授獎及致詞
- ◆ 94學年度結合「有庠傑出教授」、「有庠講座教授」、「元智講座教授」，**建立更完整的獎勵階梯**
- ◆ 96學年度轉型為「**教師評鑑與獎勵制度**」

元智大學教師績效獎勵制度基本原則

◆ 尊重教授自主

- 於本校服務滿一年以上專任教師，可自行決定參與教學、研究、輔導暨服務三項，但應符合最低要求標準

◆ 尊重資深傑出教授

- 講座教授、卸任校長、國家級學術獎得獎人等不需參與績效獎勵

◆ 尊重不同專業領域評核方式

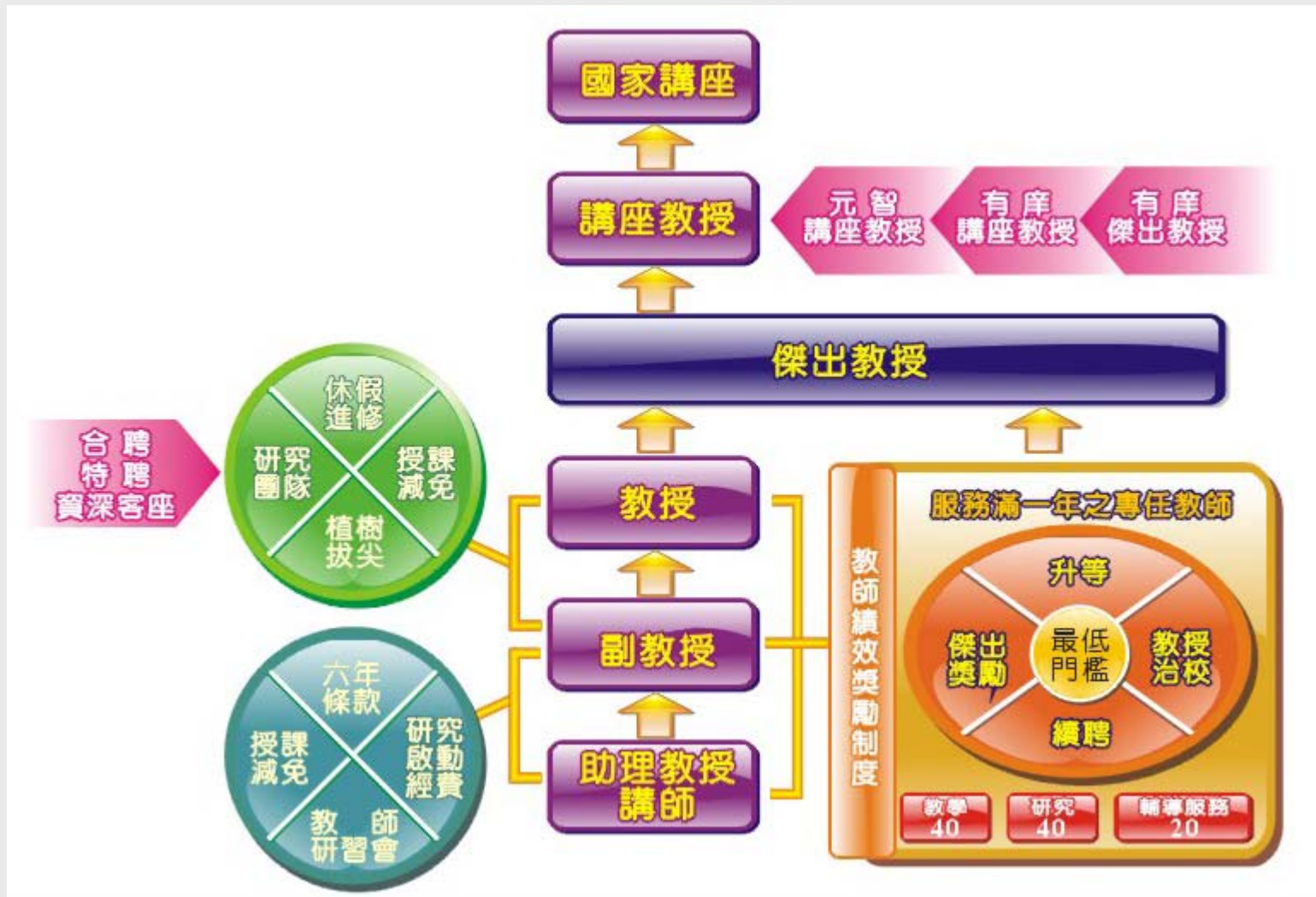
- 教學與服務由各單位自行評等，研究部份分學類分別訂定評等標準

◆ 以「獎勵」為基本精神

- 評核以特優、優、佳、可等四等級，依其所獲之等第分別發給不同額度之績效獎金，各獎勵項目中，得再產生「傑出」教師若干名

◆ 主管之教學及輔導暨服務成績由校長評定

績效獎勵制度與教授學術生涯發展結合



轉型為「教師評鑑與獎勵制度」的思考

- ◆ 元智大學教師績效獎勵制度從創校第二年開始實施，經過長期不斷的修改與調整，制度已逐漸穩定，並為本校絕大多數教授所接受，現今國內各大學開始嘗試建立類似制度時，本校教師績效獎勵制度能成熟、穩定地實施，相關經驗是相當寶貴的。
- ◆ 原績效獎勵制度的前端便是教師評鑑
- ◆ **目的與精神不在「淘汰不適任教師」，而在「獎優輔弱」**
- ◆ 由績效獎勵制度演化，符合元智組織特色與校園文化

法規架構

| 教師評鑑與獎勵制度母法 | | |
|----------------|------|------|
| 法規名稱 | 位階 | 主管單位 |
| 元智大學教師評鑑與獎勵辦法 | 校務會議 | 秘書室 |
| 元智大學教師評鑑最低要求標準 | 行政會議 | 秘書室 |

年度教師評鑑

| 各院系所教學、研究、輔導暨服務評鑑辦法 | | |
|---|--------------------------|------|
| 法規名稱 | 位階 | 主管單位 |
| 元智大學教師評鑑工程類研究計分標準（共5項） | 校教師評鑑與獎勵委員會 | 秘書室 |
| 工業工程與管理學系教師評鑑【教學】及【輔導暨服務】項目評鑑辦法（共22項法規） | 系所務、院務會議、 校教師評鑑與獎勵委員會 | 秘書室 |

獎勵

| 績效獎勵 | | |
|-----------------------------|-------------|------|
| 法規名稱 | 位階 | 主管單位 |
| 元智大學教師學年度績效獎勵實施細則 | 行政會議 | 秘書室 |
| 元智大學教師教學傑出獎審查執行要點 | 校教師評鑑與獎勵委員會 | 教務處 |
| 元智大學教師研究傑出獎審查執行要點 | | 研發處 |
| 元智大學教師輔導暨服務傑出獎審查執行要點 | | 學務處 |
| 其他獎勵措施：授課抵免、優秀加開、校外兼課、教授治校等 | | |

教師聘任待遇服務規則

校教評會

輔助

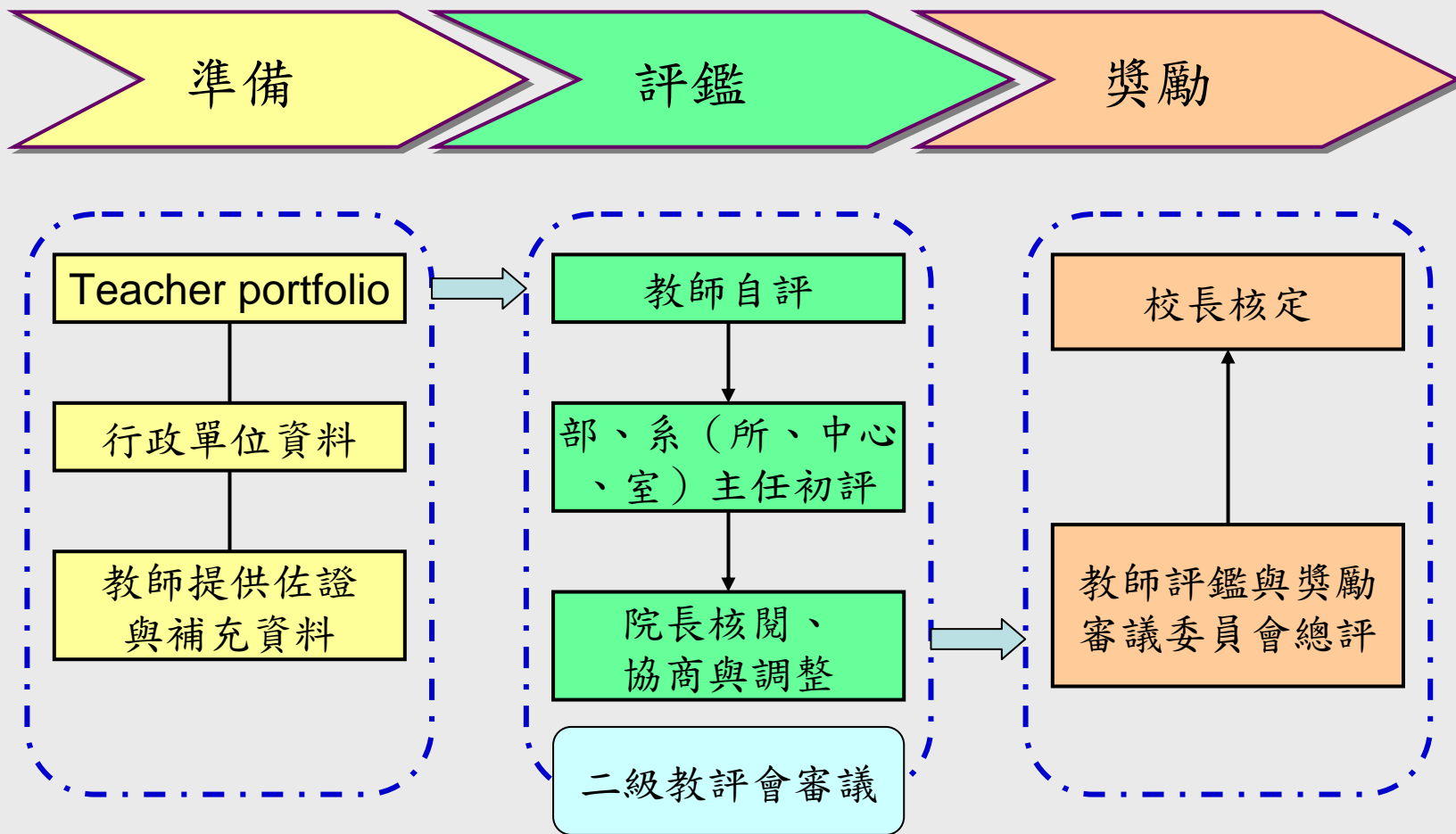
未達最低標準

教師研習會
研究啟動經費
良師益友專案
.....

制度特色

- ◆ 全校一致性的評鑑最低要求標準，各院系自訂實施細則
- ◆ 評鑑結果之運用：
 - 通過→績效獎勵，依等第給予獎勵金
 - 第一次未通過→不得超鐘點、兼任主管及校外兼課等限權措施
 - 連續二年未通過→停聘、解聘或不續聘
- ◆ 評鑑結果需經院、校二級教評會審議
- ◆ 每年評鑑，強化教師持續自我檢視及惕勵；積極輔弱，啟動輔導系統
- ◆ 配合新進教師續聘評量辦法（全校約有1/2教師受此條款約束）

教師評鑑作業流程



教師評鑑作業時程 (1/3)

◆ 準備階段 (8月)

● 彙整及提供教師評鑑學年度績效資料

- 教師系統資料
- 行政單位資料
- 教師個人提供資料

● 教師自我評鑑

- 教師依所屬系所辦法規定者進行自我評鑑

教師評鑑作業時程 (2/3)

◆ 評鑑階段 (9-10月)

- 研發處核計研究成績
- 院(部)教評會審議所屬教師是否通過評鑑最低要求標準
- 研究各類召集人會議 (9月)
- 第一次審議委員會議 (10月)
 - 確認時程、符合評鑑最低要求標準教師、名額、獎金等
- 校教評會審議教師是否通過評鑑最低要求標準

教師評鑑作業時程 (3/3)

◀ 獎勵階段 (11月~次年5月)

● 第二次審議委員會議 (11月)

- 確認初評等第、名額、獎金
- 確認特優等 ($\leq 10\%$) 名單、傑出獎候選名單

● 完成教學、研究、輔導暨服務傑出獎審查

● 第三次審議委員會議 (12月)

- 確認傑出獎教師名單
- 教師評鑑與獎勵制度檢討與精進

● 校長核定後發放第一期獎金 (12月)

● 傑出獎及元智講座頒授 (3月校慶典禮)

● 發放第二期獎金 (次年5月)

討論與結語

「未通過」比例過低？

- ◆ 獎勵大學教學卓越計畫審查意見：97學年度有240位教師接受評鑑，其中只有1位未獲通過，比例較為偏低，宜檢討此一作法之利弊得失。
- ◆ 本校回應：本校制度精神在「獎勵與輔助」，不在「淘汰不適任教師」，評鑑結果分為特優、優、佳、可、未通過。97學年度各評鑑項目列為「可」以下教師共84人，並將啟動各項機制予以輔助。



全國通行的作法？

獎勵大學教學卓越計畫審查意見：學校在教師評鑑辦法部分，基本上是将原有的年度績效及獎勵辦法予以改名，並以此為教師評鑑之依據。**學校如此作法可能有教師評鑑之實質，但是與其它頂尖或教卓學校標準辦法實有差距。**一般而言，所謂的教師評鑑，通常是指在年度績效及獎勵之外（原來各學校就都有實施此一制度）另訂辦法，以3到5年為週期，對教師進行評鑑，而評鑑程序則比較接近元智大學所附「新進教師續聘評量辦法」之程序，特別是應該經過各級教評會審核。**學校是否應採其它大學通行作法，將年度績效考核辦法與教師評鑑辦法予以切割？**請學校妥善斟酌。

結語

- ◆ 教師績效獎勵制度的確提供了相當的驅動力，引導元智在短短二十年內快速成長
- ◆ 在元智，教師績效獎勵制度已經成熟而廣為教師接受，但實施初期可能引起的計較文化及校園不和諧，是我們應當重視的
- ◆ 不論任何形式的教師評鑑，能夠持續激勵提升教師教學、研究、輔導暨服務的熱忱與能量，才是教師評鑑最重要的目的



謝謝聆聽，敬請指教！

mehsu@saturn.yzu.edu.tw