

從「教師專業發展評鑑」的推動談「評鑑」的未來

臺北市立南門國中退休校長 韓桂英

「教師專業發展評鑑計畫」自民國 95 學年開始試辦至今全面實施已邁入第五個年頭，從原本多數老師對政策倉促推出信心不足，到參與過計畫的教師多數表達認同、接納，看得出來這項計畫推動的用心及善意，的確獲得了辦理學校基層人員普遍的肯定。不過，整體而言，願意參與的中小學校數及人數比例仍然偏低，與當初投入大量人、物力資源進行試辦所期待的成效落差實在很大。

教師們或因不同的學校文化氛圍、不同的工作特質和價值需求與不同的心態與觀點，就會用不同的角度來切入、評估參與這項計畫的利弊得失，而對於其實施結果自然也可能產生相當歧異的論點…。

一樣「評鑑」二樣情

- 阿珠老師即將跨越五十歲關卡，在考量是否提出退休之前，她有一個未竟的心願，那就是將過往成功帶班及教學的寶貴經驗傳承給後輩的年輕夥伴；她期許自己能更積極、有條理地彙整相關的個人檔案資料，讓工作生涯歷程留下完整的文字或影音記錄…
- 小芬與阿珠屬同領域同科教師，任教十年來，她從旁觀察阿珠受學生歡迎與受家長肯定的情形遠甚於她；對於自己所面對的問題及瓶頸，她希望可以有機會與阿珠進行相互觀察的教學合作，更期勉自己未來有朝一日也能成為「power 教師」…
- 大勇是個新進校園的資淺教師，他自認熱愛教育工作，也喜歡和孩子們一起成長、學習；不過在處理教室常規和教學情境時，會經常有生澀不足的遺憾。如果能跟隨像阿珠這樣類型的老師，從旁觀察並學習，他有信心能快速突破現況，找到優質教學與班級經營的法門…
- 元元主任自轉任教務行政以來，一直以服務教師教學，增進學習效果為個人的工作使命與價值，而校長也賦予他實質規劃教師專業成長的責任；他確知整合教師組織需要花費相當心力，參與教學專案更須占用大量紙上作業的時間，但只要對大家有幫助，一切忙碌都值得…

以上這些人如果共處一個校園，教師專業發展的氛圍自然較易形塑；如果學校選擇參加教育部規劃的教師專業發展評鑑計畫，甚至鼓勵組織教師專業社群，相信像阿珠、小芬、大勇這樣類型的老師們多半也能接受。而從客觀的調查數據

中業已得知，只要不過於傾向績效式的評鑑，類如「專業發展導向」式的形成性評鑑專案，確實獲得半數以上的教師認同並表達願意配合（親子天下 2009）。

不過，只要提及「評鑑」二字就不能認同，甚至會衍生負向情緒，用較為尖銳的角度給予評論的聲音，似乎也在試辦與實施的過程中同步發生-----

- 阿寬老師不像大部分較配合評鑑的老師一般，他雖未強烈反對，但也不覺得資源不夠充裕、配套措施不夠完整的評鑑專案能夠實質帶給教師多大的助益；就算發現了問題，也不見得能尋求到適當的解決方式。無論哪一種類型的評鑑，能否發揮可被評估的成效，其實有待觀察…
- 代表學校教師會的大成老師，則以為參加評鑑專案並非教師專業成長的唯一有效的途徑，成長的方法有很多，為何一定要評鑑呢？故只要有「評鑑」之名者，就應該清楚說明它的方式、過程、結果的確認和使用、配套措施，尤其所增加的教師的工作量和經費都應該充分評估後再談…
- 就算是接受評鑑，阿琪老師認為評鑑的人必須相當專業，否則實在難以符合「專業評鑑原則」。目前的評鑑人培訓只是計畫中的權宜措施，一個教育人員僅聽過學者講課 3 天或 10 天，怎可就論斷其他老師教得好不好；尤其是學校行政主管，更一定要受過長期評鑑人員的培訓，才有資格談評鑑…
- 小晴老師對於教師專業發展評鑑的政策走向相當有疑慮，她以為教育的亂象來自於根本性和結構性的問題，基層老師僅是當代罪羔羊而已；大堆頭的評鑑專案，只是浪費教育經費，無端增加教育人員工作負擔而無實質效益，我國應該向沒有辦理甚麼評鑑的國家--芬蘭多取經，了解這個國家為何可以在不增加老師過多工作負擔的情形之下辦好教育…

在這一類老師的認知裡，雖然現階段教師專業發展評鑑的指標是基於多元價值的教育理念來設計，且可以由學校教師自主性地做出選項，形成校本位的評鑑指標；但由於評鑑指標的使用，必須依賴評鑑人的詮釋，而現階段的評鑑人培訓實流於簡略粗糙；更因為老師忙於準備參與評鑑專案，不斷忙碌於「教學檔案」和「教室觀察」的準備工作，也進一步剝奪了老師們早已不多的和學生相處的時間。即便社會普遍的聲浪趨向「唯有進行評鑑才能提升教師士氣」，還是有相當高比例的教師透過全國教師會的發聲管道疾聲呼籲：大學評鑑已讓眾多認真教學的教授深感無力了，希望中小學的教師評鑑別重蹈覆轍。

故從不同的基層角度反應看來，在校園當中，對於教師評鑑的方式及效益，仍未取得絕大多數夥伴們的共識。即便是參與過教師專業發展評鑑計畫的學校教師，有高達八成以上的人認同評鑑確實可帶來自我的專業成長，而支持並認同的

教師行政人員比例更高達九成（潘慧玲，2009）；但只要是有超過一定比例的教師無法對評鑑的制度、作法與成效有信心，不樂意嘗試進入評鑑辦理的系統，必須通過校務會議的教師專業發展評鑑計畫就很難真正達成全面實施的理想。

「評鑑」因著社會呼聲大步走

現階段所提及的「教師評鑑」，其實包括三種方式，第一種是以提升教學能力為主要目標的「教師專業發展評鑑」，屬於形成性的評鑑；第二種是協助教學困難或初任教學教師的「教學輔導教師制度」；第三種則是涉及教師考核、升遷的「教師評鑑」，屬於總結性的評鑑。目前對前二種評鑑方式各方較無爭議，也能獲得多數校園成員的支持與肯定；唯對於第三種方式，要想在國內成為順利上路的評鑑制度，恐怕還有好長的一段路要走。

近年以來，為追求臺灣教育在國際上表現的卓越性，同時冀盼解決校園中層出不窮的教師教學與管教問題，要求推動教師評鑑的聲浪越來越多，且從社會各方面的共識看來已漸趨一致。其中如：

- 民國 99 年 8 月第八次全國教育會議時，參與成員對於對教師進行評鑑已經達成共識。而教師參與評鑑主要目的是為了提升教師專業能力，解決不適任教師問題，並保障學生受教品質。評鑑結果希望能與認證、薪資調整考量、提升教學方法及進修需求規畫的依據…等相連結。
- 教育部日前已表示，新的《教育部組織法》從民國 101 年起開始實施。而這項法案在三讀通過後，將使教師的評鑑取得法源依據，未來中小學教師和大學教師一樣，都要接受有關評鑑。屆時一方面促進中小學教師專業發展，一方面也會對於淘汰不適任教師有一定程度的影響。另外，國家教育研究院會在半年內提出「中小學教師評鑑實施辦法」草案，訂定評選辦法及《教師法》修正條文的草案。
- 國家教育研究院於今(100)年 4 月 13 日到 15 日，針對「教師評鑑」委託社會資訊管理有限公司進行電話訪問調查。調查結果顯示約有九成(89.5%)的民眾贊成對中小學教師進行全面性的評鑑；八成(80.4%)民眾贊成中小學教師的評鑑與年度考績結合；八成五(85.2%)的民眾認為未來全面實施中小學教師評鑑將有助於處理不適任教師。另外更有九成五(94.7%)民眾贊成中小學校長應全面接受評鑑。
- 全家盟與其他家長團體長期以來皆不斷主張應儘速辦理教師的評鑑，尤其要求教師評鑑應儘快納入教師法中。他們以為教育部已經推動五年的「教師專業發展評鑑」，不但完全無法解決校園中的教學問題，而且五年來也僅約一

成多的中小學教師參與，甚至讓外界誤以為「總結性的教師評鑑」已經在進行中，其實質效果相當有限。

只要從參與辦理的現場進行觀察，無論是家長團體所批評實質效果有限的「教師專業發展評鑑」，抑或是協助教學效能不足的「教學輔導教師制度」，對身處第一線的教師，其實已產生相當正向且深遠的影響，包括以下在基層迴響的諸多優點：

1. 教師與教師之間增加了專業性的對話，「我願意讓你參與我的教學」「我們可以一起從教學觀察的歷程和教學檔案的製作當中獲得成長」成為參與評鑑者共同的語言。
2. 從教學的角度進行反思、改進、記錄，同時書寫教學成長故事，讓老師成為學習的主體。將令人感到不舒服的「評鑑」字眼暫時擱置，而以實踐「教師專業成長」為推動政策的真正目的。
3. 教師們更積極的整理自己的教學檔案，從資料檢視、整理的過程中，持續性地檢討反省自己教學上不足的地方，進而獲得成長。
4. 在參加評鑑的歷程中，教師正好給予自己正向的壓力與目標，一方面釐清自己專業表現的程度，另一方面亦可藉由觀察夥伴教師的教學得到啟發。
5. 參與的教師普遍表示教學精進的具體成效確實反映在學生學習的收穫方面，教師對於教學更有信心，學生也在學習方面也更獲得效益。
6. 省思的教學活動如能持續進行，則師生之間的衝突與摩擦不但可減緩，學生的學習動機與創意更可被激發，未來必可達成親師生三贏的理想。

而目前這二種評鑑方式需要還再強化的部分，則包括：

- 評鑑初階與進階課程講師人才庫的充實與再培訓。
- 學校推動評鑑作法的周延度與確實度。
- 教師持續參與評鑑計畫的熱忱度與深廣度。

期待「評鑑」能帶動教育更美好的未來

無論從哪一個角度來看，憑藉著教師服務年資來決定薪資高低的作法確已不符合社會期待；為解決多年以來的教育沉痾，使學校經營更有績效，與教師升遷去留與否的相關人事決定，必須取決於教師在教學及班級經營表現的思維及作為，未來極有可能成為國內或國際教育環境的主流趨勢。

目前美、加及澳洲等國，從中央到地方均在教師評鑑政策的擬定、實施與監控上均扮演著積極的角色，即以美國的科羅拉多州為例，該州於2010年5月通過一項教育改革法案，未來該州教師的評鑑有50%將根據學生的學業進步情況來

評分，亦即教師的評鑑分數將和學生的成績緊密結合，讓傑出的教師留在教室，而表現不佳的教師將必須離開。根據這項法案，即便是終身職教師，只要連續兩年表現不佳，就會喪失終身職保障，甚至可能丟掉工作；教育界人士預料，這個趨勢將可能引起更多州仿效，影響全美百萬名教師的去留和待遇。

一方面能回應社會各方面強烈的呼聲與期待，另一方面又能使評鑑的決策及制度取信於受評的教師，由教育部積極主導、訂定出更具專業性、公信力、周延性的評鑑制度確有其必要性，其中包括：

- 各類型的評鑑均正式取得法源的依據以利政策走向。
- 評鑑訂定、推動與檢核等專責單位的組成與設立。
- 提升評鑑規準訂定的客觀性與周延性。
- 評鑑研習講師與評鑑人員的紮實培訓。
- 評鑑實施後輔導、追蹤與管控系統的建置。
- 評鑑編製與執行有關預算的充分編列。

未來能否減輕校長的事務工作，讓受過評鑑專業訓練的校長逐步轉換為真正課程教學的指導與監督者，以降低老師對於評鑑者不夠專業的顧慮，亦是可以多加思考的課題。

結語---

現階段所實施的「教師專業發展評鑑」就如同教師的「健康檢查」，藉由「健檢」的概念，幫助老師看看自己是否有不足的地方，從而獲得改進與成長（潘文忠，2007）。

而無論未來推動何種評鑑方式，老師們可能最關心的問題依然還是：「評鑑過後若發現自己有專業不足之處，是否能確實獲得學校或上級單位的實質支援，而非逕行判斷或懲處？」過去這二年來，以提升教師專業能力為主要目標的社群已像雨後春筍般紛紛成立。若能建構校內堅實的教師學習社群，藉由專業團隊的組成，培養夥伴們專業對話的好習慣，將每位教師納入成長學習體系並進行評鑑診斷，應較能令教師產生認同感與信任感。如此，即便須面對各類評鑑，學校也能透過專業社群，對於有個別成長需求的教師提供適切的協助；或因應整體性的教師成長需求，規劃校內外成長、進修活動；或對於未達評鑑標準之教師，規劃輔導成長計畫，則教師們的疑慮自然能獲得紓解。

能積極幫助教師活化教學，又能讓學生學習具實質效果，當然是值得校長、各層級行政與教師夥伴、家長與社會等各方人士攜手努力共同目標；如能藉由「評鑑」的作為展現多元、開放、包容、彈性的校園氛圍，則對友善、精進的學校文化形塑亦必然會有所助益。