

老幹生新枝：透過評鑑 (Post-Tenure Review) 協助資深教師教學成長

文・圖／史美瑤

美國麻州州立大學教學中心副主任
(Associate Director at the Center for Teaching,
University of Massachusetts Amherst)

過去十多年來，美國許多具有終身教職制度 (tenure system) 的公立大學，在決策單位和州內高等教育局的敦促下，開始對已取得終身教職的教師們進行評鑑 (Post-Tenure Review)。他們的出發點是希望透過這樣的制度，能對資深教師在校的表現 (performance)，如「教學」、「研究」和「服務」做定期評量，並保證資深教師在這些項目上維持一定的品質。

根據2002年Licata & Morreale的調查，全美已有超過37個州的教師工會強制要求州內各州立大學或學院落實這樣的評鑑 (Licata & Morreale, 2002)，目的是希望讓政府公設、資助的教育機構，如公立的大專校院，對社會大眾（所有納稅人）有一個責成機制。但對許多已取得終身教職的大學教師們而言，等於增加了一層針對他們的約束與負擔，也造成執事單位不少的困擾。

終身職教師評鑑 重在成長改進

許多研究報告顯示，這樣的定期（五年到

七年）評量雖然在理論上，對已取得終身教職的教授們是一個著重於對教授在教學、研究、服務等各項目上，提供客觀指標建議與輔導的機制，但許多大學在推動此政策時，執事者卻常忽略了「評鑑」的另一面，就是「更新」 (renewal)。許多大學在執行「終身職後」評鑑時，多偏重於對資深教師的表現做評量（打分數），或僅止於將評鑑結果放在各系內的人事考核報告中，並無進一步幫助資深教師「更新」或再成長的配套措施；或即便有意要協助那些「表現不佳」的資深教授改進，但亦不知從何著手。

事實上，「終身職後」評鑑的「利多」處，正是在給資深老師們一個定期求新的機會，以藉此幫助老幹能再生新枝。一般而言，許多大學對「教師成長」 (Faculty Development) 的計畫，多是針對新進老師或教學助理的需求來設計進行的；資深教師在拿到終身教職後，他們是否需要「再成長」，或是能否擁有再接受新知的機會，便變得無關緊要了。但當學校需要強化校內

的學科項目、更新學程，或改進教學與學習環境時，學校又得靠這些資深的教授們協助推動執行。他們無疑是校內的主幹，但在接受新知的機會與協助上，卻往往是被遺忘的一群。雖然現在許多公立大學設有「教師成長中心」（Center for Faculty Development），他們或許也有專對資深教授所做的輔導項目，但是能把「終身職後」評鑑與協助資深教授「教學成長」連結在一起的卻是少數（Harrington, 2002; O'Meara, 2003, 2004）。

資深教師評鑑的作法： 遵循四大規則

許多大學推行的「終身職教師評鑑」（Post-Tenure Review）多半是由系所來執行，由各系自行訂定指標。已取得終身職的教授須每五年至七年針對研究成果、教學成效、服務績效提出報告，並自訂未來數年間的研究發展目標與項目。絕大多數已取得終身職的教授都可順利通過這項「考核」，取得往後五至七年的「通行證」，但也有少數的教師必須經過複審或是以「留校查看」的方式接受觀察，且須於短時間內提出可被續職的證據或業績方式，然後再被評鑑。



正因為Post-Tenure Review事涉資深教授，也因而深具敏感性。比如學校這樣做是否干預了教授的學術自由？或藉此解僱已具有終身職的教授？或對資深教授做懲處？因此，美國教授協會（American Association of University Professors, AAUP）也為此特別針對有終身職教授評鑑制度的大學，提出四點基本「遊戲規則」：1.各校終身職教授評鑑的設立及步驟，須由各校教授主導；2.終身職教授評鑑的目標應限定在「教師再成長」，且不違背該校原有對一般教師評鑑的規則；3.該校若尚無解聘教師的制度，不應以終身職教授評鑑做為替代；4.各校執行終身職教授評鑑應定期做自我檢驗，例如：這制度是否有效的幫助終身職教授成長？是否幫助終身職教授發覺並解決職務上表現的問題？執行這制度所需的經費與時間是否合宜？（AAUP, 1999）由此可見從開始立意要對終身職教授做評鑑，就是以協助教師成長為主軸，只是各校各有不同的設計，作法也各有差異。

資深教師的評鑑與成長 （以UMass Amherst為例）

有兩個重要的課題在許多施行「終身職教師評鑑」的大學裡常會被提出來討論：1.如何把終身職教授評鑑與協助資深教授成長做有效、有系統的連結？2.由誰來做？在此僅提供美國州立研究型大學UMass Amherst的例子來做說明。

1999年，在麻州教師工會的推動下，UMass Amherst開始了一個「多年性、階段

◀美國麻州州立大學（UMass Amherst）教學中心（Center for Teaching）。

性的終身職教師評鑑制度」(Periodic Multi-Year Review - PMYR)。原本校內規定每一位擔任全職的教師，無論是否在終身職位上(tenure track)，每年都須繳交「教師年度報告」(Annual Faculty Report)。自1999年新增PMYR制度後，除了原本的「教師年度報告」外，每一位已擁有終身職的教授，每七年必須再另行提繳一份新的履歷表、一份七年來主要成就的整合報告，以及對未來七年的預期目標與發展方向。同時，每位教授可針對自己所擬定的研究目標，提出研究發展經費的要求。系所審核通過終身職教師的評鑑後，會連同教師所提出的研究發展經費申請一併呈報院內，再經由院長彙整，決定每人經費所得數目。

在此同時，學校也另撥一筆款項給「教學中心」(Center for Teaching)，由教學中心針對這些已通過系所「PMYR」評鑑過的老師，成立另一個專門協助終身教職教師教學成長的「教學發展」基金。凡是在當年通過系所「PMYR」評鑑的老師，除了可在系所取得「研究經費」的補助外，也可向教學中心提出下一年的「教學發展」計畫。這些計畫由一個教授組合的審核委員會審核，若通過即可獲得每人最多3,000美元的教學發展經費補助。

當終身職教授申請並獲得教學中心的經費補助後，每一位都必須先與教學中心的教學諮商人員面談，彙整出一套改善教學的執行方案及時間表，並設計計畫成果評估的辦法。原則上在這一年內，資深教師可利用這筆經費重新設計新的教學方法，譬如如何利用教學科技改善教學與學習的成效，或是利用經費來製作新的教具，聘請助理協助發展教學所需的教材等。這一年之內，他們也

有機會參與校內的教學講座及不定期的午餐研討會，與其他同年獲得「PMYR-Teaching Development」計畫的得主（每年約有20至25位）一起交換教學成效經驗；在學期中，他們可參與教學中心的「期中教學評量」，透過學生的問卷反映做及時的教學評估及調適（註1）。到了年底，他們須提交一份計畫執行心得報告至教學中心，並填寫一份對參與整個計畫的問卷調查。教學中心每年亦彙整這些教授的報告，整理分析後轉交教務處、各系所及教授工會。

資深教授評鑑的成效 (以UMass Amherst為例)

經過了近十年的執行，UMass Amherst的PMYR教學發展經費協助了將近200名終身職教師在教學上做了相當程度的更新。綜合這些資深教師所提的教學改善計畫，約有50%利用教學科技來改善教學與提升學生學習成效，約有40%用在發展新的教材上，有約55%的計畫僱用學生助理做教學研究或協助發展新的教材，另有一些（10%）則利用此機會設計新的課程。（註2）

從教師的PMYR教學發展經費補助年度執行心得及學生對教授的期中教學評量綜合來看，參與這項計畫的教授們注意到，當他們改變教學策略後，學生在學習上更用心也更投入了(engaged)；更有學生反映，喜歡這些資深教授把新的教學科技適當的融入在教學設計中。相同的，也有教授表示：「我在校已服務近三十年，若不是參與這樣的終身職教師評鑑，並獲得教學中心的教學輔導，我的教學成長不會有像這一年這樣的大幅進步」。

我們也從近十年所收集的終身職教師評鑑

計畫報告，與教學中心和參與計畫的教授們之訪談整理中，印證了許多研究報告所報導的一些存在已久但常被忽略的現象。那就是資深教師與新生代的學生之間，在「教學」與「學習」上存在許多基本上的差異。現在大學生的學習動機、學習態度、對課業的投入，乃至於他們的學習方式，與這些教授的教學方式均有很大的落差。再加上學生們的背景日趨多樣性、班級學生人數增多，以及學生們對科技產品的接受度，都不是這些教授們當初身為學生或初當老師時所可比擬的。更甚者，現在老師們常被要求展現學生的學習成果，並隨時記錄他們自己的教學成果，這些都不是資深老師們所擅長，甚至不曾受過這樣的訓練。透過參與這樣的終身職教師評鑑計畫，正可彌補資深教師在這方面的不足。

接受評鑑 調整教學 師生同獲益

對終身職教師們做評鑑不是一件容易被接受的事，而且很容易招致教授們的怨言或反彈。如果我們考量這項措施的最終受益人是受教的大學生，讓資深教授們相信評鑑只是一個手段、一個過程，是對他們成就上的一種肯定；並可藉由與「教學中心」的合作，共同提供機會讓他們重新思考、設定往後數年在研究與教學上的新方向，也藉此讓資深教授瞭解現在學生的學習動態，以便在教材與教學方法上做適時的調適。這樣也能推翻先前許多研究報告中認為「終身教職教師評鑑」會打擊士氣的結論，進而讓資深教師欣然接受並相信這是一個幫助他們再成長的機會，也讓他們相信，自己再也不是被遺忘的一群。



註1：有關「期中教學評量」的作法，請見史美瑤（2007）。如何利用期中教學評量改善教學成效？**評鑑雙月刊**，9，16-20。

註2：有的申請人提出的「教學發展計畫」含有多於一項教學計畫目標（如：使用教學科技，發展新教材，僱用學生助理做教學研究或協助發展新的教材，設計發展新的課程等），故比例分配有重疊計算。

◎參考書目

史美瑤（2007）。如何利用期中教學評量改善教學成效？**評鑑雙月刊**，9，16-20。

AAUP (1999). *Post-tenure review: An AAUP response*. Retrieved July 2, 2009, from <http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/policydocs/contents/PTR.htm>

Harrington, K. (2002). The View from the elephant's tail: Creation and implementation of post-tenure review at the University of Massachusetts. In C. M. Licata, & J. C. Morreale (Eds.), *Post-tenure review: Faculty review and renewal experienced voices* (pp. 66-77). Washington, D.C.: AAHE New Pathways Project.

Licata, C. M., & Morreale, J. C. (2002). *Experienced voices: Post-tenure faculty review and renewal*. Washington, D.C.: American Association of Higher Education.

O'Meara, K. (2003). Believing is seeing: The influence of beliefs and expectations on post-tenure review in one state system. *The Review of Higher Education*, 27 (1), 17-43.

O'Meara, K. (2004). Beliefs about post-tenure review: The influence of autonomy, collegiality, career stage, and institutional context. *Journal of Higher Education*, 75 (2), 178-202.