



做好教學評鑑配套措施

文／何希慧

高等教育評鑑中心兼任研究員
東吳大學教學資源中心主任

「你們系上有沒有教學不認真、學生反映不佳，但就是拿他（她）沒輒的老師？」

「系上有沒有學生拒修教學成效不好、敬業態度不良的老師的課，以至於其開課數不足，學系只得將必修課程安排給他們上？」

「系教評會的委員們有沒有後悔當年識人不明，而招聘到不適任的老師加入團隊，以致於造成學系的困擾？」

上述簡單的問題，在國私立大學系所裡有著極高贊同的比例，那是很多學術單位的「痛」，但卻不好喊痛，因為「請神容易，送神難」。

以不打擾、協助、不續聘為目標

另某國立大學遴選一位助理教授級以上職缺，來了近百位博士投履歷應徵，學系主任感嘆人才濟濟但卻僧多粥少。今年的大學入學比率超過九成六，進大學不是夢，考不到大學才是奇蹟，學生家長已意識到學校辦學品質的好壞，及教師教學優劣的表現，將影響到大學生畢業的就業競爭力。

而隨著少子化入學的招生競爭、大學法的修訂，及教育部強調大學應教學與研究並重的獎助與落實等，過去在學校裡較流於形式的「教師教學評鑑」制度，近年來已浮上檯面討論，許多大學除重新修定辦法要點外，也將其與教師評鑑、續聘和升等做結合；「教師教學評鑑」已成為各大學校園裡爭議不斷，卻不得不正視的一個重要議題。

在社會趨勢與教育部加強對大學評鑑和師資考評下，這個「教師教學評鑑」的「緣」結得稍急促，造成許多學校在規劃制度與執行時，教師的「怨」不少。本文旨在透過觀察部分國私立大學執行教師教學評鑑制度，提出可能遭遇的困境及解決建議，目的是給各類大學在這波教學品質改進方案中，學校能規劃得宜，以「不打擾」絕大多數認真教學、敬業負責的老師，「協助」想改進或提升教學策略的老師，「不續聘」教學不力、誤人子弟的老師為目標。

學生問卷調查 有助教學回饋

不可否認有大學教師質疑，為什麼教育部和學校現在把大學老師當成中小學老師一樣地管理，尤其在教學表現上，既是博士畢業又具教授身分，專業知識一定充足，學生憑什麼可以評量老師教學的好壞？只憑一張課堂反應問卷成果，就能代表老師的教學成效？老師成績給得太嚴格或作業多時，學生難道不會趁機報復？

其實這些想法與顧慮都是合理的，但有次機會與臺大和政大的教授們談及學校推動博士級教學助理（TA）的動機，其中一個理由竟是要為培育未來的大學教授做準備，因為「大學教師專業知識優，會做研究但不一定會教書，教學是一門學問，要懂策略與方法，要增能與回饋，更要能隨時修正。」

若從這個角度來看教學評鑑的功能與目的，改換一個心態來了解評量的意義，將不難發現擔任大學教職的我們也需要教學意見的回饋與省思，而學生問卷調查只是方式之一而已。

教學評鑑七大原則

制訂教師教學評鑑制度是一系列的配套規劃與溝通了解工作；它必須要依據學校

和教師體質做適性合理的考量，也要在推動的過程中，給予教師過度期適應的體諒，更要有試辦調整的空間。故在觀察許多大學運作該評鑑機制時所遇到的困難及其解決之道，從規劃執行面和結果運用面，提出具體的建議與策略，供尚在構思如何落實執行，或仍苦於與校內教師難有教學評鑑共識的學校做參考。

確定評鑑功能與目的

在規劃教師教學評鑑時，（1）首先要思考該評鑑制度的功能與目的為何？因為它將影響到後續擬定出的準則辦法、實施對象、評量方式、結果運用、獎優汰劣（或輔劣）機制、教學發展之諮詢配套措施，和執行單位等內容。

愈來愈多大學表示，新大學法的內容允許學校重新檢視教師素質，是一個可強化師資品質的契機，只要辦法制定的合理完善，將可適時地不續聘學校裡師生共識教學表現不良的老師，以提高整體教學成效。

公聽凝聚共識 充分溝通化解衝突

（2）經過全校充分的公聽與討論，在達成共識後，制訂一個明確的準則或辦法供學院系所引用執行。近來大學因推動教學／教師評鑑，已逐漸感受到行政單位與



■ 馮文星 / 攝。

學術單位間的衝突與不諒解，當學術單位堅持專業自主和學術自由時，行政單位亦有由上而下教育主管機關的法令與要求，此時兩方更應該放下本位心情，充分溝通如何合情合理合法地制定該評鑑制度，好落實執行。

辦法內容和作業要點一定要明確具體可行，千萬不要盡是抄襲他校的作法與內容，應先評估學校在推動時可能的瓶頸與障礙為何，考量校園文化及氣氛和師資素質能否落實執行，萬萬不要制定出一個辦法是只找新進教師開刀（因為他們不熟悉狀況且好處理）、或評鑑日程遙遙無期（校內無共識又喬不攏，所以先放個辦法給教育部看）、或只獎勵優秀教師卻不處理教學不適任的老師等。要就玩真的，否則就不要搞得大家人心惶惶，還被老師抱怨。

多元評量 評估學生自評成熟度

（3）評量工具要多元，學生和老師的回應成熟度與信任度要提升。光靠一個期末課堂反應問卷的施測，就斷言老師教學的優劣是有失公平的；同樣的，當老師質疑學生會借機報復，學生何嘗不是擔心老師握有分數評量權而不敢說真話。

因此，各校教學評鑑制度的規劃者，一定要評估該校學生的自評成熟度和回饋方便性，但更要尊重老師的感受，評量方式要多樣性且與教學有關，倘若需要老師教材上傳網路或資料填寫等，也務必做到資料填一次即可相互串流的方便支援。

給予老師配套 避免「不教而殺」

（4）配套措施要完善；拿起棒子之前先看看胡蘿蔔在哪裡，有了棒子和胡蘿蔔

時，也要問協助老師們提升教學成長的輔助機制做好沒？換言之，有教學傑出者的獎勵表揚，就必有教學表現不良者的後續處理措施，與續聘和升等制度的結合是目前多數大學的具體作法。

另「不教而殺」反映出部分老師的憂慮，他們有心想提升其教學成效並修正教學策略，但卻無管道提供他們做教學諮詢與協助，所以配套措施中可含有教學助理（TA）的提供、教材上網的協助、教學諮詢專責單位的成立、教學觀摩與研習活動的辦理、和教學教材資料庫的建置等機制。

先試辦 再修正

（5）任何一個辦法在全面施行前，應從小部分先行試辦起，在試辦的過程中檢視辦法和相關配套措施是否周延，了解老師與學生在執行期間有何問題與困難，盡量修正到成熟足以全面實施為止。校內批評聲音在所



■ 趙彬芳 / 攝。

難免，但要堅信學校裡絕大多數的老師是教學認真又善意的，抱怨的意見一定要聆聽，把意見解決了，抱怨自然就少了。



■ 沈揮勝/攝。

充分告知責任義務 避免引發爭議

(6) 教學評鑑的結果可反映在教學優良教師選拔、課程調整、教師(不)續聘和升等時的重要參考依據，並賦予各級教評委員會嚴格把關檢視教師教學成效，並要求表現不良者改善教學和定期追蹤。雖然如此，但仍有大學懷疑，光憑藉大學法第21條及學校相關評鑑辦法，真能不續聘那些不適任的教師嗎？

為此，有許多學校人事室已著手修訂教師聘約內容，而院系所亦依學校辦法規定修訂訂子法，確實落款大學老師應盡的責任與義務，好在充分告知的情況下落實執行，以避免無謂的紛爭與申訴。

建立教師自評制度與個人教學檔案

(7) 鼓勵教師自評並建立個人教學檔案。教師經由自評機制所提出之個別化改善要求與協助支援，是最貼近老師自己的需求與感受，那是具有主動性的專業成長，最有效也合乎人性。

另部分學校為了教師評鑑制度之規劃易惹人爭議，而互推業務研發與承辦單位，或是教務處，或是人事室，或是教學中心，或是任務編制小組，其實只要學校辦法詳實，並有決心要檢討不適任教師的去留，回歸院系所之各級教評委員會才是尊重專業的作法，但各級教評會委員也不能鄉愿，否則立法良好但執行成效不彰，不適任教師依舊存在，認真的老師只能繼續感嘆「當年選錯人」。

落實執行評鑑制度 考驗學校配套措施

總之，教學評鑑的目的是給老師一個教學回饋和省思的機制，希望藉此讓老師尋求教學專業成長，不斷改進教學策略與方法，以提升學生學習效果。

教學評鑑不是新議題，很多學校都已執行多年，只是不夠落實而已；過去的評量過程單一又較無信度效度可言，老師對評量結果的認同度低，故多棄之一旁且少予理會，學生對評量結果石沉大海，故多抱以不信任的態度看校方怎麼處理。

但今天的大學法賦予學校協助教師提升教學成效，教學評鑑與教師評鑑即成為教育部要求各大學檢視師資品質的重要管考機制，如何規劃與執行評鑑制度，正考驗著學校相關單位的溝通共識與配套措施，因此，不要急著一步到位，允許試辦評鑑內容並適時修正辦法，才能確保落實執行，真正做到提高教學效能的目的。 