



## 看問題：

# 教師評鑑應有輔導改善期 目的不在汰劣 而在促進專業成長

文／劉月華、鄺海音

教育部這學期開始啓動大學教師評鑑機制，要求各校訂出辦法執行，令教師們膽戰心驚，擔心有朝一日飯碗不保，校園氣氛也出現緊張。多位大學校長與教務長建議，評鑑制度應建立在如何造成更大的「人和」，目的在協助教師專業成長及改進，而不是要教師「走路」，因此宜漸進實施，不宜「搞革命」。

### 漸進實施 降低反彈

在今（2007）年4月舉行的教育部獎勵大學教學卓越計畫「大學教師評鑑論壇」上，多名校長反映，推動教師評鑑制度以後，校園氣氛確實有所轉變，首先衝擊到的就是人和問題；還有學校教師私下將「教師評鑑準則」戲稱為「施壓教師準則」。

但東吳校長劉兆玄認為，學校在執行上應有分寸，千萬不要用革命性的手法，而應漸進實施，給予輔導改善期，不能一次評鑑不通過就叫人離開，畢竟憲法有保

障教師的工作權，「除非依法累積了很多證據，證明該名教師不適任。」他強調，「教改一定要微調，否則就會失敗！」

逢甲大學教務長李秉乾也說，學校不應在肅殺氣氛下推動教師評鑑，必須隨學校不同階段的願景來推動；臺灣師大校長郭義雄更直言，學校設計評鑑制度應「嚴明與慈悲相濟」；「評鑑應建立在如何造成更大的人和，而不是去破壞人和。」

### 升等取代評鑑 引爆爭議

而目前引發較多爭議的是將教師升等直接等同於教師評鑑。處理過許多私校糾紛的全國教師會大專委員會總幹事薛榮祥指出，部分私立大學校院並未進行「實質」的教師評鑑，而是將教師升等與評鑑掛鉤，在聘約上規定講師或助理教授於期限內不升等得不予續聘，這完全是從「等級」、「階級」來思考，而不是從「貢獻度」來思考，非常不合理。

他進一步表示，「不升等就不續聘」

的限期升等條款，會使副教授以上的教師即使教學再差，還是可以得到續聘，但講師或助理教授不管書教得多好、輔導學生多盡力、對學生與學校的貢獻度有多大，只要無法限期升等，就被當成「不適任教師」不續聘，這種「形式主義」只會讓教師評鑑的爭議越來越大，遭到越多反彈及阻力。

教育部就注意到上學期有教學卓越大學與新設私立大學，要求學校三級教評會委員對正在進修、即將拿到博士學位的講師開錐，從這學期起全數不予續聘，還有學校強勢主導已經通過續聘案的下級教評會重新開會變更決議，導致相關教師被迫請辭，引發師生不滿，又恐校方秋後算帳，校園失和。教育部已介入關切。

另有技術學院因學生人數下滑，開班越來越少，又面臨改制壓力，只好拿講師開刀，列出名單要求老師優退，造成校內人心惶惶；或者在新聘教師時，直接表明只聘五年，五年後就得走路，把教師當成約聘僱人員對待。

### 未限期升等 ≠ 不適任 勿以行政聘約考核去留

教育部高教司長何卓飛也認同教師會的看法，他指出，教師升等可以與教師評鑑相結合，但用升等完全取代評鑑的作法則「非常不妥當」，尤其是用行政式的聘約來考核大學教師好壞、決定教師去留，更是「很糟糕的事」，大學不能只因為老師無法限期升等就解聘老師，應同時考量學生對老師的滿意度、該名教師是否獲得同儕系所的專業認可及課程評鑑的結果。

而最近也有私立大學為了節省人事成本，除了逼辭無法限期升等的教師，還大幅解聘德高望重的講座教授，罔顧學生受教權益與教師表現，並造成國科會大型研究計畫被迫中途換手，也讓教育部為之不滿。

何卓飛強調，教師評鑑制度既然已經上路，教育部將要求私立大學全面檢視教師聘約，刪除聘約中不合理的條文，包括限期升等與上課準時、每周應到校天數等行政面的考核規範。

薛榮祥表示，教師聘約屬於定型化契約，教師法第27條賦予教師會與學校協議教師聘約的權利，但許多私立大學校院並沒有組成教師會，以致教師失去基本保障，將自己放在不利的位置，令人憂心。

### 尊重三級三審體制 嚴守程序正義

何卓飛並呼籲，大學建立教師評鑑制度，應特別注意制度設計的周延性與「程序正義」原則，尊重三級三審教評會的體制與決議，勿以行政力量干預，而且應注意法律的信賴保護及平等原則，所訂相關法規適用對象應從新聘教師開始，對既有教師宜有落日條款，訂定數年的緩衝保障期。

薛榮祥回應，目前教師評鑑出問題的大專院校，幾乎都起因於校長或行政單位不尊重教評會審查制度、不執行教評會的決議，不然就是私下干預或把持教評會意見，讓教評會淪為學校的橡皮圖章。高等教育不應流於個人弄權或鬥爭異己的工具，他呼籲教育部應予正視，「否則將是

全面推動教師評鑑最大的絆腳石」。

## 「輔劣」非「汰劣」 多元評鑑更公平

前臺南大學校長黃政傑則建議，教師評鑑的出發點是為了幫助老師，而非解聘老師，學校應有協助老師的配套措施；輔仁大學副校長陳猷龍、新竹教育大學教務長蘇錦麗亦認同，教師評鑑的目的是「輔劣」而不是「汰劣」，是在促進教師專業成長。

成大校長賴明詔指出，教師評鑑標準應有彈性，國外許多大學是根據教師的才能與興趣，為教師訂定個別的評鑑標準及比重；交大校長吳重雨主張，部分教師評鑑成績不好，可能是制度面的問題，評鑑制度的設計應盡量多元化，人文領域與理工領域應有不同作法，教師升等前與升等後的評鑑方式也應有所差異。

何卓飛亦再次疾呼，教師評鑑不應只偏重研究力或學歷等單一面向，應進行多方面的整體考量，尤其可與全校教師的定位做配套，即使是同一系所，也可以由學校個別授權教師，根據自己的發展重點，自訂教學、研究、服務、輔導等項目不同的比重。

## 學生問卷調查利弊 各方意見多

在不易量化的教學評鑑部分，成大校長賴明詔直言，國內最常使用的學生意見調查不夠客觀，信度、效度頗受質疑，應將國外實施已久的新進教師同儕評估納入，以免冤枉了要求嚴格的好老師。淡江大學教學資源中心主任徐新逸認為，國外大

學對於教師教學評鑑，還採用同儕評鑑、授課大綱與教材評鑑等項目，值得國內參考。

另有部分私校教師質疑，學生如果經常蹺課，不認真學習，如何能正確評斷老師的教學表現？應將成績不及格或出席率太低的學生所填答的樣本抽離出來，與全體學生所打的分數交叉檢視，如果有明顯落差，就可推斷經常蹺課或成績低落的學生，其意見反映分數可能有所偏頗，該份問卷的評分結果就不宜納入正式的教師評鑑分數計算。

東吳大學則是針對學生課堂反應問卷平均得分低於3.5分（滿分為6分）以下的教師，交叉檢視其課堂反應問卷、考試試卷、評量成績、授課大綱、教師學年度紀事（e-portfolio）等資料，以判別是否因考試太難或給分過嚴，導致學生評分過低，如果確實是上述因素影響學生評分，校方將不會把這名老師列為不適任教師。

而在量化評鑑之外，臺大校長李嗣滂與政大校長吳思華均肯定學生意見調查中，文字評語等質性資料，對老師教學有很大的回饋及改善效果，建議學生意見調查應著重在教學回饋與師生的互動溝通表現上。



■今年4月於東吳大學舉行的「大學教師評鑑論壇」場景。

（東吳大學提供）