

大學教師評鑑的

三項關鍵要素

文／孫志麟

國立臺北教育大學教育經營與管理學系副教授
高等教育評鑑中心兼任研究員

圖／沈揮勝

根據Iwanicki（註1）的觀點，有效的教師評鑑機制取決於下列三項關鍵因素：其一、評鑑哲學及目的：了解為何要評鑑，這是「Why」的問題；其二、評鑑標準及規準：界定教師應扮演的角色與責任，這是「What」的問題；其三、評鑑程序：讓評鑑能順利進行，這是「How」的問題。本文擬就這三部分進行探討，釐清大學教師評鑑的基本理念，期望各大學校院於推展教師評鑑之際，能從中獲得若干啟示，進而建構一套較為有效的教師評鑑制度。



◀臺大教授蔣本基指導學生撰寫報告。

Why：為何評鑑？

任何有關評鑑議題的討論，首先必須釐清評鑑目的。一般而言，大學教師評鑑一方面具有形成性評鑑的功能，善用評鑑結果可以支持教師發展、成長與自我改進；另一方面，大學教師評鑑亦具有總結性評

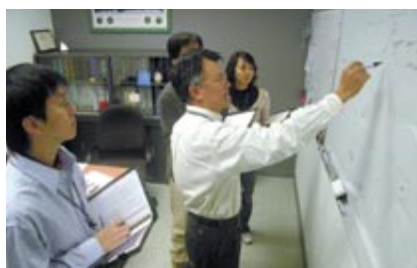
鑑的功能，其評鑑結果可作為教師長聘、升遷、任用、薪資核發等人事決定。

因此，若從發展過程的角度來看，大學教師評鑑目的通常在於提供教師表現的資訊，作為教師改進與發展的參考；若採取行政控制的立場，大學教師評鑑目的則在於進行人事決定之用，作為教師升等、聘任、續聘長聘、獎勵、懲罰之依據。顯然，大學教師評鑑目的大致可區分為「績效控制／人事決定」和「專業發展／改進表現」兩種。前者著重於學校需求的滿足或組織發展的達成，藉以提升學校績效及其競爭力；後者則強調教師知識、能力與態度的發展，以改善教師的專業表現。

上述這兩種評鑑目的是相容或互斥？不同的學者有不同的見解，見仁見智，且未有實徵研究作為論述的基礎。Seldin（註2）認為這兩種評鑑目的都很重要，但必須分開處理，因為一個評鑑系統無法同時達成這兩種目的。

另一方面，根據Miller（註3）的看法，兼顧「績效控制／人事決定」和「專業發展／改進表現」的雙元評鑑系統乃是一種理想，但卻受到時間、金錢、人事實務等因素的限制，難以實現。值得反省的是，

臺灣當前各大學校院所規劃或實施的教師評鑑制度，大都著眼於績效管理與控制的思維，甚少考量教師專業發展的課題。



►清大教授簡禎富指導學生研究。

What：評鑑什麼？

評鑑標準（evaluation standard）係判斷受評對象優點或價值的依據，意指評鑑的範圍或內容。如果評鑑標準不夠具體明確或是選擇不重要的項目，評鑑的結果自然沒有意義，其關係到評鑑結果的準確性及公信力，故評鑑標準的研訂相當重要且至為關鍵。

然而，要具備什麼樣的標準，才算是稱職的大學教師呢？要回答這個問題，首先要了解大學教師的任務是什麼？責任與角色何在？大學教師的工作有哪些？對這些問題有完整的了解之後，再去分析大學教師所需要的知識、技能與態度，從而建構適切的評鑑標準。

大學教師的任務至少應包括：教學、研究、服務等三項，若將「輔導」獨立出來，則與〈大學法〉第18條相互呼應，初步歸納為：教學、研究、輔導與服務等四項。因此，對於大學教師評鑑及其評鑑標準的探討，亦可從教學、研究、輔導與服務等方面著手。

惟長期以來大學校園瀰漫著「重研究、輕教學」的氛圍，如此一來不僅誤導了

學校的發展，也讓教師的專業特色無從發揮。是以，大學必須以更寬廣的視野重新看待「學術」這一行，考量學校脈絡、定位與特色，並衡酌教師的實際需求，研訂一套適切的教師評鑑標準。



◀大葉大學校長顏鴻森與學生分析討論。

How：如何評鑑？

教師評鑑為一動態的循環過程，其實施程序亦頗為複雜。倘若各大學能夠規劃及設計一套完整的教師評鑑步驟，將有助於此項工作的推展。Arreola（註4）在〈發展完整的大學教師評鑑系統：大學教師和行政人員手冊〉一書中，提出大學教師評鑑制度設計的八個步驟如下：

步驟一：決定大學教師角色模式：一般而言，「教學／研究／服務」三元模式，乃是常用的大學教師角色模式。

步驟二：決定大學教師角色模式的參數值：例如，在「教學／研究／服務」三元模式中，教學占「30~60%」、研究占「30~70%」、服務占「5~15%」。

步驟三：界定大學教師角色模式中的各項角色：進一步界定教學、研究、服務的概念及內涵，以及可能涵括的評鑑項目。

步驟四：決定角色成份的權重：針對教學、研究、服務各項下的角色進行加權配置。

步驟五：決定適切的資訊來源：從多層面的角度來蒐集教師表現的資訊。

步驟六：決定資訊來源的權重：分析各種資訊來源的影響並賦予相對權重。

步驟七：決定如何蒐集資訊：透過多元方法來蒐集資訊。

步驟八：完成大學教師評鑑制度：選擇或設計評鑑格式、評量表。

上述八個步驟的實施過程相當系統化，在美國已有多所大學應用於教師評鑑制度的規劃及實施。教師評鑑為一持續進行的動態歷程，其評鑑程序經由多年多次的推展，不斷加以檢討、修正、調整、改善，逐漸趨於周延完善。

大學教師評鑑在臺灣的經驗不多，許多學校亦剛起步規劃，很難立即達到系統化、制度化的境界，因此，各大學校院宜掌握教師評鑑的原則，同時借鏡他校的成果及經驗，並考量學校本身的歷史文化脈絡，期能在「做中學」的行動反思中，建構永續的教師評鑑機制。

教師評鑑的十項指引

最後，本文以Neal（註5）提出有關大學教師評鑑的十項一般性指引，作為各大

學建立成功的大學教師評鑑制度之參考。這十項指引如下：

原則一：確認清楚的評鑑目的，而所有的評鑑過程都要符合評鑑目的之要求。

原則二：教師要參與所有的評鑑活動。

原則三：對評鑑過程的行政承諾，例如：正當的評鑑程序、提供評鑑標準的書面資料等。

原則四：平衡機構需求和教師需求。

原則五：連結評鑑與教師發展及報酬。

原則六：所有的評鑑程序要一致且公平。

原則七：多元的評鑑資料來源。

原則八：評鑑政策及實務要與人權指引一致。

原則九：採行既有的評鑑方案必須適合學校需求及傳統。

原則十：包含多層面的評估及訴求。

上述各項原則若運用於大學教師評鑑程序中，Neal認為可以達成三項目標：（一）再開啓行政人員與教師對於教師效能的溝通之路；（二）降低教師對教師評鑑的抗拒；（三）將評鑑統整於人事決定及教師發展之中。



註1：Iwanicki, E. F. (1990). Teacher evaluation for school improvement. In J. Millman & L. Darling-Hammond (Eds.), *The new handbook of teacher evaluation: Assessing elementary and secondary school teachers* (pp.158-171). Newbury Park, CA: Sage.

註2：Seldin, P. (1984). *Changing practices in faculty evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

註3：Miller, R.I. 1987. *Evaluating faculty for promotion and tenure*. San Francisco: Jossey-Bass.

註4：Arreola, R. A. (2000). *Developing a comprehensive faculty evaluation system: A handbook for college faculty and administrators on designing and operating a comprehensive faculty evaluation system*. Bolton, MA: Anker.

註5：Neal, J. E. (1988). *Faculty evaluation: Its purposes and effectiveness*. (ERIC Document Reproduction Service, No. ED380800)