

# 美國麻州教師評鑑制度對我國的啓示

馮莉雅

文藻外語學院教育學程中心助理教授

## 摘要

美國 2001 年中小學教育方案—「帶起每位孩子」法案對美國中小學的發展有重大影響，本文研究的目的，在於探討麻州波士頓公立學校如何以此法案為辦學宗旨改進學校的教育品質，包括績效制度、整體學校發展計畫、學校評鑑，並據以作為國內學校評鑑實施的參考。

本文的主要研究方法包括文獻調查、檔案資料分析。本研究所得主要研究結果，說明如下：1. 波士頓公立學校績效制度在以「以小孩為中心」的教育理念下，績效制度有七個主要部份：(1) 以學生為中心；(2) 全市的學習標準；(3) 學校整體改進計畫；(4) 綜合且多元化的評鑑制度；(5) 學校品質的檢討；(6) 學校資訊報告；(7) 績效制度的修正與調整。2. 波士頓公立學校評鑑是一種結合校務評鑑與校長評鑑的評鑑模式，其特色有五點：(1) 教育品質強調教育產出須與教育目標相配適；(2) 評鑑的指標有良好的效標（各種學生成績進步的資料）；(3) 由教育行政機構自行辦理評鑑，受評學校可以提出評鑑委員的建議名單；(4) 以學校整體改進計畫為基礎，強調學校所有成員參與，在高層領導下，透過各種有效的評鑑機制，對學校的輸入、過程及結果的內容進行評鑑，以達改善導向目的 (improvement-oriented)，即 self-study 的自我評鑑；(5) 訪視評鑑重視「專業」原則，且一年次少訪視三次，檢測各校自我評鑑報告內容之效度，並對學校品質作全面性評核，提供受評學校校務發展與改進的方向。

關鍵詞：學校評鑑、績效制度、教師專業評鑑

## 壹、前言

西元 2001 年 8 月 2 日，美國布希總統簽立了新的中小學教育改革法案「不放棄每一個孩子」(No Child Left Behind Act of 2001)，這是美國自 1965 年中小學教育法案 (Elementary and Secondary Education Act) 後最大的教育改革。目的是聯邦政府要提高美國中小學教學品質，尤其重新重新定位聯邦政府在 K-12 年級教育中所扮演的角色，特別是要提幫助弱勢團體和少數民族的學生 (Bush, 2002)。

此法案有四個基本原則：1. 由學生的成績結果來看學校的績效，並設定各州縮短教育績效差距的時限，2. 賦予各州與學區自主及靈活性，對辦學成效不佳的學校提供實質協助，3. 提供更多資源輔導貧困地區的學校等措施，4. 讓父母可選擇辦學較好之學校，學校使用實驗證實有用的教學方式。這個方案將從二〇〇四年起，要求州政府對學生舉行統一標準的測驗：三到八年級學生必須接受各州政府的閱讀和數學統一考試。而考試成績將是評鑑學校教學成績的重要指標 (Bush, 2002)。

這個法案的精神就是「不放棄任何一個學生」，盡力去確保師與學校未放棄學習落後的學生。故所有的規定都是著眼於如何提供補救教學，幫助學習落後的學生消除學習差距，能學到所有學校教育所教導基礎知識。

在此法案的影響下，麻州四年級、八年級與十年級的學生要參加全州性會考，成績分四個等第，前二個等第者是成績及格者，後二個等第是成績不及格者。各學區成績不僅公開讓家長知道，各學區內的各校會考成績亦皆公開，會影響學校的發展 (Boston Department of Education, 2003b)。此種教育改革使得麻州的教師評鑑，鼓勵教師參與自己教學表現的評鑑，以六月份學生在標準化的成就測驗中的表現，來幫助教師設計自我教學的成長計畫，幫助學生的成長。當學生持續沒有進步時，校長或評鑑人員會親自與教師討論這些測驗結果，並和這些教師一起努力訂定適當的策略，改進學生表現。因此教師評鑑活動可能包括初步計畫會議、教室觀察、教學意見回饋、正式的期中評鑑、後續會議、期末評鑑總評等。2003 年因為教育經費不足，須裁減數千名教師員額，故教師評鑑的總結性評鑑的功能更是大大彰顯 (Boston Department of Education, 2003b)。

目前我國也將面臨了相似的問題，即是不能僅以請假天數多寡作為教師考核的主要依據，教師考績的高低，可能須將教師教學效能列入考慮。故本文的目的在於介紹一個重視教專業成長和教學改進的評鑑系統，期能做為我國評鑑中小學教師專業表現的參考。

## 貳、評鑑工具

麻州的教師評鑑要參考州會考的學生成績表現外，在以提高學生學習表現為主要考量下，還要評鑑教師的教室教學表現、專業成長的計畫（一學期至少要利用課餘時間進行 18 小時的專業研習）、教學檔案、非教學的工作表現。除了教室教學評鑑有一定格式的評量表，其他評鑑項目沒有規定之格式，故本文將以波士頓公立學校教師評鑑表加以說明 (Boston Department of Education, 2003a)：

波士頓公立學校教師評鑑表共有七個評鑑指標，1. 教材的熟悉度、課程活動的流暢度與學生對教材的理解程度，2. 建立良好學習環境，3. 教室管理，4. 教學效果，5. 學生評量與檢核，6. 學生成就的期望與提昇，7. 課後所表現的教師專業性，第七個指標又分成四個小指標：(1) 與家長間的互動，(2) 與同事間的互動，(3) 在學校的專業性與負責任之表現，(4) 自我專業之充實。每一個指標只有「符合標準」與「不符合標準」二種的評分，整體表現評鑑結果也是只分為「符合標準」與「不符合標準」二種的評分結果 (Boston department of education, 2003a)。

## 參、評鑑程序

麻州的教師評鑑從形式上可分成正式教室觀察評鑑與非正式教學觀察，從評鑑的對象可分成正式教師 (permanent) 與臨時教師 (provisional)，從評鑑功能可分成形成性評鑑 (輔導性) 與總結性評鑑。茲將麻州的教師評鑑流程說明如下：

### 一、評鑑前一學期初

不論是正式教師或臨時教師在開學時，即會同時收到課表與教師評鑑表。如波士頓公立學校 (Boston Public Schools, 簡稱 BPS) 為例，教師會收到波士頓公立學校教師表現評鑑表，教師皆知道評鑑項目與標準，以利教師做為教學反省的方向。評鑑人員通常由校長一人負責，必要時可以加入其他行政主管或教育局的學科專家，共同進行教學評鑑與輔導的工作。

在每一學年的開始，校長或其代理人 (有些學校是負校長負責評鑑工作) 將和教師開會，解釋評鑑過程、評鑑的形式及回答問題，學校部門可指定其他合格的教師幫助他們，但評鑑者不應與被評鑑者有直接的親戚關係。正式教師通每二年才需要接受一次教師評鑑，臨時教師則每年皆需接受評鑑。每位校長須在學期初確認此學期要接受評鑑教師的名單，通常在十一月十五日前評鑑下列教職員：(1) 上一學年期間被評定為整體或某些方面不符合標準的教職員，(2) 教學年資未滿三年正式教師，(3) 所有實習和臨時的教師 (Boston Department of Education, 2003c)。

但校長亦可依平時對教師教學表現的非正式觀察，臨時決定那些人需接受額外的教師評鑑 (Boston Department of Education, 2003a)。整體而言，全校約有二分之一的教職員工要接受評鑑 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 二、評鑑中一學期中／學期末

有關教室訪視，可以事先通知也可以不通知，或者結合有時候通知、有時候不通知的作法，也可以是結合正式和非正式的觀察。在非正式觀察中，當觀察到有改進的必要時，必須在五個學校工作日之內，給予教師書面「回饋意見單」。每學期的教室觀察評鑑共有四次，但是否需要實施四次正式的教室觀察則視情況而定。學期中校長實施教師評鑑程序大致可因評鑑對象而分成二種模式：1. 表現合格的教師，2. 表現有待改進的教師，茲說明如下：

#### (一) 表現合格的教師

校長利用平時的非正式的教學觀察，即可以決定那些教師的教學表現符合波士

頓公立學校的標準。當觀察結果符合評鑑標準時，但是否需要到教室進行四次的正式教學觀察與查閱教師的教學檔案資料，則校長自行決定 (Josiah Quincy Elementary School in Boston, 2003)。

## (二) 表現有待改進的教師

### 1. 對象

符合下列三種情況之一的教師，皆屬於表現有待改進的教師：(1) 前三次教室觀察評鑑中的整體或部分教學表現，每次都被評定為不符合標準；(2) 四次期中評鑑被評定為不符合標準；(3) 二次期中評鑑和期末評鑑被評定為不符合標準，校長或其代理人必須定期評鑑教師。每次期中評鑑必須間隔二十個至五十個學校工作日，評鑑地點限於教室的教師教學表現 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 2. 評鑑程序

#### (1) 非正式的教學觀察

校長利用平時的非正式的教學觀察，發現若有教師的教學表現需要協助與指導時，會在 5 天內給予書面的「意見回饋單」通知教師正式教室觀察的時間，通常給予 10 天左右的準備期。使教師能在最短的時間內獲得教學不合格項目的建議與指引 (Boston Department of Education, 2003b)。在下一次的正式觀察須以此回饋單為評鑑的參考 (Boston Department of Education, 2003c)。

#### (2) 正式教室觀察

在正式的教室觀察時，校長須針對在任何一項評鑑指標未達標準或整體表現未達標準的教師，提出改進書面的改善措施與輔導，協助教師成長，並給予 20-50 天的改善期限，再進行追蹤評鑑。受評教師在第一次評鑑的整體表現被評定為不符合標準之後，負責評鑑的校長或行政管理人員應定期觀察教師的教室教學表現。在每一次非正式觀察中，若有教師須改進之處，必須持續以「書面意見回饋單」追蹤，且在正式觀察以此回饋單為評鑑的參考 (Boston Department of Education, 2003c)。

評鑑結果不僅須請教師簽名確認知道，並須評鑑結果立刻將影本送到人力資源辦公室（人事室）。在每一次緊接著的評鑑中，當教師評鑑結果未達標準時，也應立刻提交人力資源辦公室 (Boston department of education, 2003c)。

#### (3) 通知評鑑結果

若校長的評鑑程序不符合上述規定，受評教師可以向教師工會 (teacher unit) 提出申訴，教師工會會向教育局能提出評鑑不適當的控訴，而使得評鑑結果不具法律效果 (Boston Department of Education, 2003b)。表現不符合標準的教師，校長總共可以給其三次改善的機會，每次的改善期限不一定，視教學表現的情形而定，大約是 20-50 天。最後仍若沒有符合評鑑標準（七項評鑑指標至少要有四項及格），則校長將評鑑結果交給教

育局長 (superintended)，由教育局長與律師決定是否透過法律程序將此教師解聘。教育局長也可以找尋各學科的輔導員共同介入此教師的評鑑工作，再進行三次的評鑑輔導流程，若仍沒有改進則訴諸法律途徑 (Boston Department of Education, 2003b)。

### 3. 提供的輔導策略

在每一次正式評鑑中，必須在針對評鑑表上的每一指標加以評分，並在整體表現給予整體評比等級（及格或不及格）。不論是指標或整體表現若教師的表現不符合標準時，負責評鑑的行政管理人員須提供受評教師書面問題診斷和改進方法指示。須很清楚的說明問題所在及未來的改進方法，提出特別的補救方法或其他建議讓教師採用。在整個評鑑過程中，盡力不斷的給予教師行政支援、協助和鼓勵，幫助他們達到既訂的目標。為了達到這個目的，鼓勵校長記下教師的「優點的特別觀察」及「需要改進之處」，教師也可提出其他可行的改進方法 (Boston Department of Education, 2003c)。

在評鑑過程中，如果校長等評鑑主管不能針對受評教師的教學表現提出改進對策，代表著校長等主管的表現不及格。若評鑑主管給予「問題教職員」不符合其表現的評鑑結果，並鼓勵他們轉到別的學校或部門時，教育局長會嚴懲失職的校長或評鑑人員 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 4. 教師的申訴管道

麻州的教師評鑑制度中，受評教師可以向教師工會請求協助，確保評鑑的公平性 (Boston Department of Education, 2003b)。但在下列情況受評教師不能有任何不滿的抗爭動作：(1) 評鑑指標的註記說明，(2) 未滿一年的整體表現之評鑑結果，(3) 年度評鑑 (Year-End Evaluation) 的整體表現 (overall performance) 之評論 (Boston Department of Education, 2003c)。

## (三) 評鑑後一學期中／學期後

### 1. 評鑑報告的呈現方式

在最後觀察完畢後的十個學校工作日之內，不論評鑑成績如何，負責評鑑的行政人員或代理人與教師開會，討論評鑑各種相關的事項。在這次會議中，行政人員須提出二份教師評鑑表，上面須註明評鑑科目、評鑑時間（期中或期末）、評鑑者姓名、評鑑結果（整體表現符合規定之標準或整體表現未達規定之標準）、受評鑑教師與其主管二人的簽名，並退回一份註明已收到評鑑結果的影本，此表示受評鑑教師知道評鑑結果，但不一定認同評鑑結果 (Boston Department of Education, 2003a)。教師可以拒絕在一份不完整的評鑑結果上簽名。教師可以在評鑑結果加註自己所寫的意見。在學年中任何時間，負責評鑑的行政管理人員也可以直接以書面方式通知教師，其整體表現的評鑑結果未達標準。至少有二次期中評鑑被評定為不及格者，其學年評鑑才能評定為不及格 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 2. 評鑑方式的輔導措施

負責評鑑的行政人員或代理人會給評鑑結果未達合標準的教師一份書面

說明。教師可在此份說明上面加註自己所寫的意見。如果教師在期中評鑑或期末評鑑的整體表現未達標準時，這份評鑑說明可包括要求教師利用額外專業成長訓練或學校部門提供的其他機會，來改進讓自己未達標準評鑑指標的教學弱點。

如果在給予充分時間去改進以後，這個教師仍繼續需要改進，負責評鑑的行政人員可在評鑑報告上註明教師能自動地利用那些專業成長課程或在職訓練以便改善不足之處 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 3. 教師對年度評鑑報告的處理方式

受評鑑的教師可以針對會成為個人永久記錄的年度評鑑之整體表現結果，提出不滿的申訴並請教師工會從旁協助 (Boston Department of Education, 2003b)。教育當局須快速地處理教師的申訴。如果評鑑結果是解雇的原因之一，視為單一申訴來處理。受評教師可向負責評鑑的學區主管或人事主管提出申訴，但學校當局亦能請不在同一學區的學區主管來仲裁 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 4. 評鑑報告的後續作業

#### (1) 繼續追蹤評鑑

在學年結束前五十個學校工作日之內接受期中或年度評鑑且被評定為整體不符合標準的教師，將在下學年十一月十五日前接受進一步評鑑。在評鑑前最後一次觀察結束時，評鑑者須以書面通知教師此次觀察是評鑑中最後一次觀察 (Boston Department of Education, 2003c)。

#### (2) 撤換、停課、解聘

##### ① 達到解聘的要件

每次的期中評鑑至少須間隔二十個學校工作天，如果教師在十二個月的期間在四次期中評鑑皆被評定為不合格或二次期中評鑑加上一次期末評鑑都被評定為不合格時，負責評鑑的行政人員可向教育局長建議解僱此教師，進行終止教師合約 (Boston Department of Education, 2003c)。

在完成本段中所規定的評鑑期間之前，不可以將教師撤換、解雇、或停課。教師若持續不能符合標準時，則學校將發出會造成解聘建議的警告通知和行動。若教師評鑑結果的不合格次數達到規定後，而教師確實會妨礙學生的學習情況下，校長不需要等到四次期中評鑑結束，可在學年中提出解聘的建議。在特殊的情形下，和教育局長商量後，在規定期間結束前，可撤換教師，並視情況給予解雇或停職 (Boston Department of Education, 2003c)。

##### ② 解聘程序

當校長提出解聘的建議，將進行下列的程序：1. 教育局長檢視所有的解聘建議，2. 如果局長批准解聘的報告，校長即可著手進行解聘的動作。

但教師可以在教師工會的協助之下，透過法律程序，由司法單位來判定「解聘」的合法性，通常要經過2-3年官司才能定案 (Boston Department

of Education, 2003b ; Josiah Quincy Elementary School in Boston, 2003)。此外，由於受到麻州學校績效制度的影響（4 年級、8 年級與 10 年級的州會考），各學區與各校的會考及格比例是公開的（Boston Public Schools, 2001），但若學校因辦學績效不佳而學校規模變小。若學校有規模變小的因素出現，教師工會與教師則無法對「解聘」決定進行司法訴訟（Boston Department of Education, 2003b）。

## 肆、美國麻州的教師評鑑制度對我國的啓示

### 一、評鑑目的兼顧績效與輔導

麻州的教師評鑑不僅分析教師的優點和弱點，也檢視教學結果及教學改進的策略，期能引導適當的專業成長和教學的改進。故教師評鑑有三點特色值得我們參考：1. 讓教師清楚的了解教育目標；2. 有效地協教師察覺與重視學生的需求；3. 透過互相信認與尊重，鼓勵合作的校長與教師之伙伴關係。

### 二、評鑑活動是持續不斷而有系統的進行

麻州的教師評鑑是彈性而機動的，能確實地監督評斷出每個教師的專業長處和需要改進之處，更提供了專業成長的處方，更利用同儕教導（peer coaching）的方式，幫助教師學習有效的教學方法。每年公開規劃出要接受評鑑的教師名單，但又能適度地對其他教師加以評鑑視導；評鑑方式有彈性不呆板，能因時因人而修正評鑑流程。

### 三、校長應扮演教學輔導專家的角色

校長是教學領導者，不僅要熟知教學理論與教學策略，並能提供教師有研究基礎的教學方法，尋找示範教師與示範學校來指導教師。校長亦是教師的合作伙伴，能引導教師反省教學弱點，安排增進教師專業能力的研習課程，能與教師共同檢視教學績效，反省教學是否以學生為中心。雖然多大數學校的教師評鑑都是由校長一人負責，但校長的評鑑提出確實的證據並明白告知改善的方式，必要時可以結合各種人力進行輔導。總之，在教師評鑑制度中，校長的角色以協助教師成長與提高學生學習成果為主，將教師成長與學生進步列為校務發展的重心，剔除不適任教師為最後的考量。

## 參考文獻

- Boston Department of Education (2003a). *Boston public schools teacher performance Evaluations standards Summary Rating Sheet*. MA: Boston Department of Education.
- Boston department of education (2003b). Introduction of Boston public schools. 於「高雄市國民中小學教學考察文化交流訪問座談會」發表，Boston Department of Education 主辦，2003.03.12。
- Boston Department of Education (2003c). Performance Evaluation of Teachers. *Deputy Superintendent's Memorandum school 2001-2002*. MA: Boston Department of Education.

Boston Public Schools (2001). Boston Public Schools Accountability System. *In-Depth Review SY 2001-2002 Training Manual*. Boston: Office of Research, Assessment, and Evaluation.

Bush, G. (2002). The No Child Left Behind Act of 2001. Available: [http:// www.georgew-bush.com/Issues.asp](http://www.georgew-bush.com/Issues.asp).

Josiah Quincy Elementary School in Boston (2003). **Introduction Josiah Quincy Elementary School in Boston Josiah**. 於「高雄市國民中小學教學考察文化交流訪問座談會」發表，Josiah Quincy Elementary School in Boston 主辦，2003.03.13。

如果沒有小石子，大石頭是不會穩穩當當地躺著的。

—希臘·柏拉圖