



以系統觀點看師資培育與其評鑑

許玉齡／國立新竹教育大學幼教中心主任

一、評鑑不是協助師資培育提升素質的機制

（一）從評鑑目的觀看

民國83年「師資培育法修正通過之後」，教育部便自民國85年開始進行常態性的教育學程評鑑（94年度起修正為大學校院師資培育中心評鑑），其評鑑目的為：定期檢視各師資培育中心辦學績效、了解現況、並提供各師培中心未來發展與改善的建議（教育部電子報，2007/6）。在「教育部93年度大學校院教育學程評鑑實施計畫」中，敘明評鑑目的為瞭解教育學程辦理績效，並鼓勵其發展專業特色，以提升多元師資培育之素質。在「教育部95年度大學校院師資培育中心評鑑規劃與實施計畫」中，除了上述評鑑目的之外，又增加以下兩項：1.協助各師資培育中心發掘問題…獎優汰劣…並建立退輔機制。2.檢驗多元化師資培育政策之成效。由此可見，教育部所辦理的師培評鑑，其目的主要是檢視績效，希望能為師資培育的品質把關。

（二）從評鑑實施觀看

每年師培評鑑承辦單位最大的工作負擔莫過於訪視評鑑的那一段時間。先要邀請全國各地在各階段各類科師資培育具有專業與經驗者，協調大家共同可以空出的時間，然後密集安排交通運送與外地出差住宿等問題。之後，還要聘任數組工作人員，在委員進行評鑑訪視時立即協助委員做出評鑑討論的紀錄，以便委員離開前對受訪學校當場提供評鑑觀察結果，也當做最後評鑑報告的參考。而委員在一天的評鑑時間內須將學校所

提供整年度的資料全部檢視完畢，以便做出客觀與公平的判斷。故而，每位委員只能分工且片段檢視資料，無法連貫性地以資料檢視該校，從辦理師資培育的目的以評估目前所投入的人力、資源與執行過程，而判斷其距離預期目標尚需多少努力或做何改變。另外，評鑑委員的專長資歷雖然一開始被主辦單位相當重視，但常常卻不是最後決定人選的關鍵，反而最後是個人是否可以配合訪評的密集時間，成了是否受聘為評鑑委員最大的決定因素。

對於受評學校而言，評鑑實施過程花費最多的心力就是整理所有評鑑項目所需的資料，以供訪視評鑑當天查證。待訪評結束後則一切即可恢復「正常」。所有師培中心的老師，都會因為評鑑委員結束訪視離開學校而鬆了一口氣，不再加班忙碌。由此可知，不論主辦單位或是受評單位都把最多資源與焦點放在訪視評鑑當天。學校知道要為訪評當天做什麼資料準備，但是，準備評鑑的過程中，時間壓縮之下並無法將焦點與資源放在深刻檢討學校本身為培養優秀師資而推出的改進方法；訪評當天的評鑑委員也無足夠時間、能力與義務直接給予協助。因此，即使為接受評鑑所作的準備要花費許多氣力，但是，師培機構辦學素質的整體提升也很難因為這些「努力與勞力」就見到成效。

（三）從評鑑結果觀看

在教育部的規劃之下，評鑑結果由93年的五等第調整至94及95年的三等第，且更明確指出「評鑑結果分為三等第，獲得一等的師培中心可以繼續辦理，獲得三等則必須退場，希望透過評鑑，能為師資培育把關」（



教育部電子報，2007/6）。評鑑結果除了給予等第之外，就是提供評鑑報告。評鑑委員有義務對受評學校之師培中心，提出訪評當天所呈現的優缺點，並給予些許的建議。然而，一個師培中心的經營良否，牽涉事項頗多。除其投入的資源與經費可以在短期內改善之外，其他的問題還有可能是人的因素、領導者的能力或團隊的合諧度造成前進的阻礙，也有可能是觀念的因素造成，這些都無法在一天之中就能全部挖掘或給予有效的建議。評鑑的結果只能根據具體事實給予判斷，評鑑的目的也只是了解績效，給予獎懲引導。真正進行改善並且提升品質，還是要由師培機構的人員，透過各種多元的制度與方法，以一段時間凝聚團隊共同方向的努力來達成，並非透過評鑑一蹴可幾。

由以上評鑑之三個層面：目的、實施、與結果，可知主辦單位對師資培育中心提升品質的協助機制，目前並未直接包含在整個評鑑過程中。這也不必然要視為師培評鑑主辦單位的責任。但是，若認為評鑑要包含協助機制，則將有賴更進一步思考才會產生具體可行的規劃。

二、師資培育是一件複雜的事

（一）師資培育的規劃

培育師資要從設定目標開始，投入各種人力、物力、環境等資源，建立各種制度以執行之，然後經過隨時檢視各種運作及學生學習成果來檢討，最後還須針對整個師培過程，由內部不斷發掘問題且提出改進機制，方能達成所設立的目標。這樣地從目標、計畫、執行、檢視過程，到檢討改進的循環呼應了企業界系統化品質管理的保證機制。

在教育界，財團法人高等教育評鑑中心基金會董事長劉維琪提出評鑑邏輯四部曲做為辦學指引（評鑑雙月刊電子報，2007/7），那就是「做什麼」、「如何做」、「結果如

何」、「如何改善」。也就是說師培機構要先明確定位自己的角色，確定想培育的是具有什麼特色的優良師資，然後根據這樣的目標，投入相當的資源，聘請專業人員一起努力，建立各種支持性制度與教學配套措施以達成目標。至於結果如何與如何改善，就要藉助所有師生，甚至未來用人的單位，提供各種學生學習成果與能力運用的資訊，以使師培機構了解學校執行的各層面努力是否達成預期的辦學目標。同時，學校內部亦須建立定期檢視機制，方便根據問題提出改善機制。這樣的師培運作完全始自師培機構自我評估的角色定位，因此，也較能發展各校特色。

（二）師資培育的執行

要確保良好的師資培育，必須包含師資生遴選、專業課程培育、教師帶領實務學習、學生現場教學檢討、與就業機構合作、以及在職回流教育與輔導等六大部分。各師培機構在定位自己的角色，評估是否有足夠資源投入時，應先了解這六大部分所必須具備的專業度與人力負擔。過去的師培中心若有辦理績效不彰的情形，可檢視是否忽略了師培的各個環節所需的人力與資源投入，或是否所有執行人員對師資培育進行的各環節並無共識，因此受限於教師個人之專長及生涯發展，無法集中焦點在機構欲達成的目標，因此較難展現成效。

近年因為少子化衝擊，公立教師每年招考名額大幅減少，因此，也使得想從事教師行業的人望之卻步，連帶影響了師資生的招生。當來源減少時，要能訂條件遴選出人格特質適當者就更困難了。若是師資生畢業後無法找到教育工作，也會使得師資生招生更困難，這是惡性循環。因此，想做好師培工作，師培中心也必須為畢業生找尋良好的就業機會。透過與學生就業之公私立學校或教育機構合作，不僅平時可以互相在教學實務



與理論研究上結合支援，同時，師培中心又可以對於學生就業後不足之處，進行研習輔導或在職教育。故而，培育師資的單位必須與提供學生實習及就業的機構成為固定夥伴關係，並且主動給予資源與支持，以確保合作關係穩定長久。

現況常見師培中心過於倚賴實習學校或合作之教育機構，以其班級教師全責輔導自己的學生，卻並未提供，或者，沒有足夠專業給予合作機構及輔導老師協助的資源。例如，師培中心一位教材教法授課老師帶領45位學生，卻讓學生分散在好幾個校外班級實習。如果，師培機構教師又只能在一學期中去看各學生一次，顯然這樣地仰賴實習學校教師幫忙培育師資，又沒有提供任何協助，在自由競爭的市場中，有許多師培機構競相爭取優秀的實習輔導教師的情況下，自然就會失去穩固合作的機構與人員。因為，合作機構只有付出而沒有收穫，無法互利之下他們也就缺乏繼續合作的意願。也就是說，師培中心的老師除了授課以外，如果沒有聘到具有實務經驗與能力的專業師資，自己來輔導學生教學，或其不足以提供在職輔導機會以嘉惠實習機構或學生就業機構人員，學校將無法穩定優秀的合作機構，這是師培系統運作的一大缺口。因為實習機構一再更換，學校也將因此缺乏一個密切的固定回饋管道，較難直接獲知學生被培育後的就業能力表現情形，故而也很難做到檢討與改進。

為了輔導學生教學能力的需要，師培機構所聘之師資，其專業貢獻度多見於現場教學實務能力，而非以研究能力取決。這樣的師資除了要與學生實習或就業之學校建立良好的互動合作關係之外，在專業課程規劃上，亦須能夠帶領學生將理論轉換為實務，使學生充分學習到現場教學之各個實務面向的能力。因此，師培機構的師資人力在質與量都扮演師培品質成敗重要的關鍵因素。

三、運用評鑑制度來提升品質

對師培中心而言，辦好師資培育的任務比接受評鑑更重要。要使評鑑的目的能達到提升品質，必須將評鑑本身當成一個系統來思考，而不是單一的事件。也必須要透過評鑑制度的規劃以督促學校，使其將師資培育的品質保證過程，系統化地從角色定位到檢討改進完整落實執行。如此，藉由評鑑系統的重新規劃與實施，搭配過程的協助機制，才能促使師培中心努力朝向自己的目標前進。因此，舉凡評鑑的目的、主辦單位、評鑑人員、評鑑時程、評鑑規準、過程協助機制，評鑑結果、及督促改進機制等配套措施都需要一併重新設計。例如，若以提升品質為評鑑的目的，則需要在評鑑之前，即須由評鑑單位安排完整的學習機會與時間，讓受評單位與評鑑委員都能充分了解且學習評鑑項目所設定的用意，並允許較長的時間改進，使受評學校因此能在事前做最好的資料準備與制度調整，而評鑑委員也在一段時間後，才檢視其執行過程資料，並有共識地判斷出是否達到評鑑標準。

以師培中心評鑑項目之一為例，學校若充分了解「地方教育輔導、教師在職進修之規劃與推廣」項目是為了開發與培養現場的合作機構與伙伴，則便會以實習學校、有潛力成為實習學校、或學生就業的機構之輔導教師需求為主，為其安排適當的學習機會。在「地方教育輔導」項目也會落實請師培機構的教師努力進現場，以培養輔導地方機構的實力，進而能與地方機構攜手發展教學專業，以開發更多機構成為未來學生實習或就業的場所。師培評鑑現況偶見師培中心以辦理師培機構教師個人論文發表或辦理補充實習學生能力的活動，作為地方教育輔導項目的績效，這兩種內容都不是特別為地方合作機構之在職教師規劃，並不符合原評鑑項目



設計的用意，因此即便師培中心辦活動的服務很好，辦理的場次很多，仍然無法達成師培的績效。

綜合上述，師資培育是一件複雜的事，想培養優良師資又需要許多專業人力與單位合作，若能充分將師資培育視為一個循環的系統，從學生遴選到就業後在職回流訓練，

其牽涉層面不只是教學；而師培評鑑也是一個循環的系統，重點不是放在委員訪視當天，而是如何定位目的，加以各種配套措施，促使整個師資培育系統能運作正常且追求卓越。當這兩種系統被仔細思考如何良好的結合，適當安排各個系統間的關鍵影響因素，則提升品質的目標方能真正達成。