

由教育鬆綁談有效能學校之營造

邱錦昌/國立政治大學教育系教授

壹、前言

過去二十多年來，整個世界局勢發展的變化十分急遽，新的競爭時代已然來臨，就此新時代的特質分析之含有以下四種特點：自由開放、公開透明、變遷迅速、及價值紛歧多元。而我國在解嚴之後，整個國家及社會的發展亦有如上之情形。這些發展趨勢近年來也衝擊影響了我國教育改革的走向，其中在教育政策上最大的改變就是要調整學校教育運作的模式，朝向學校中心及教師專業自主的鬆綁原則。惟鬆綁政策如何落實成爲具體可行有效能的教育措施，確實是個值得探討的課題。

根據過去數十年來美國致力教育改革的歷史經驗，Kliebard認爲已獲得了二個歷史教訓：第一，成功的改革不能流於口號式的形式主義；第二，成功的改革措施必須獲得社會上民眾(尤其是家長)的支持。而這些改革成功的理由，也被印證在學校教育改革是否能成功的因素上(Valli, Copper & Franks, 1997)。茲說明如下：

首先，成功的改革必須超越只是好的理念及口號式的系統。一種好的理念對於革新是個必要的條件，但並非充分條件。也就是教育改革若僅止於理念而不能成爲具體的方

案措施和步驟的話，那麼必無法確保改革能夠成功。同時這些具體方案措施必須得到社會及政治力量的持續和廣泛的支持。就如美國總統雷根主政時所發表之《A Nation at Risk》以及荷姆斯小組(Holmes Group)所提出的《Tomorrow's School》就是因爲獲得了社會大眾及政治人物和團體的廣泛回響與支持，才使得其所提出的學校教育改革的理念和作法易於推動。

第二、成功改革的特徵是所提出的學校教育改革必須在其目標和標準以及教學的各項條件方面完全符合地方的背景條件及要求期望。學區內之政治以及學校結構、歷程、課表、資源等都需支持改革；教師須彼此支持分享，並且他們也要有權力去實現理想之教學，同時對教育也要有理想之願景。如果教學的各項條件運作不能支持改革的願景，那麼挫折與失敗必然會到來。

美國學者Wilson曾指出：學校教育改革要想成功必須與社會改革及經濟改革發生密切的聯繫與配合。換言之，就是須要解決貧窮、高失業率、種族主義(族群衝突)、社會隔離以及家庭不和諧安定等問題。至於美國荷姆斯小組(Holmes Group)則認爲學校教育的改革是需要加強學校與廣泛的政治、社會、經濟等的團體的密切的聯繫關係(Valli,



專
論

Copper & Frankes, 1997)。

雖然在一九八〇年代之初的教育改革報告書之焦點都放在「如何改進課程及教學方面」，但是在八〇年代中期之後，卻有許多教育改革報告書是特別強調加速學校行政革新的重要性。有好多報告書都提到並強調如果要實現完成地方與學校層面的教育改革，則學校領導者的辦學能力與領導風格是個相當重要的關鍵所在。這也就是說，他們強調學校領導者在促成一個具有支持性改革環境上是具有相當重要的影響力，尤其當他在領導上能做到具有「轉型的智慧領導者」(transformative intellectuals)之角色時，更易達成學校教育改革之目標。同時，也認為若少掉了學校教師與行政人員的支持與協助，則在教育上重大與持續性的改革必然也不易實現。

Slavin認為自八〇年代以來美國全國上下致力推動的學校教育改革運動之所以未能收到大的成效，其問題癥結所在就是在媒體、白宮、國會及全國各州議會裡所討論的教育改革主題，都未能觸及到美國學校教育改革根本的重點所在。政策制定者及社會大眾經常聽到需要更高的標準、觸及到績效性、更多的經費以及在學校經營管理方面的革新等。因此，標準(standards)、績效(accountability)、經費及管理方式的改革等就成了教育改革工作和策略上最為需要的重點所在了。然而在全美各州的學校教育改革上似乎也未能充分達成上述的目標，在眾多的檢討這些教育改革計畫最後所獲得之結論，

發現以往在進行教育改革時都忽略了一個基本真理，就是教師教學專業知能提升的重要性「除非美國所有教師明顯地都能使用更有效的教學方法，否則學生的學業成就是無法改善的。」雖然沒有人會懷疑美國教師所受的專業教育，他們都具有愛心熱忱、努力工作心態和基本的教學知能。但是優秀的教師也需要隨時吸收較好的教學方法和懂得運用課程及教材，以發揮教學效能。

Newmann 及 Wehlage (1995)在其專書《成功學校的重建(Successful School Restructuring)》明確指出學生的學習成就是與學校教職人員的工作成效具有密切關聯性。這也就是說，學校須成爲高度的專業團體(即荷姆斯小組所稱的「專業發展學校」)，那麼學校才能提供較完備真實的教育學理論基礎，同時也才能更有效地提升學生的學習成就水準。

貳、有關學校效能概念的釐清

「學校效能」是個十分複雜難於概念化的名詞，因爲它是個多面向而非單面向複雜的建構，例如大部分學校對學校效能表現所關心的焦點乃是放在學生在學業成就測驗上所表現的成績。事實上學業成就測驗之成績並不能代表學生已真正學會並精熟了該學科的實質內涵及基本技能。其實學校效能還包含其他重要的因素，諸如：行政功能、領導行爲、教職人員士氣、信賴程度、校園文化與氣氛、家長參與、社區支持、教師效能、以及教師對教學的使命感、認同感及滿意程

度等。在認識了學校效能是具多面向的複雜性後，就可知要去評估學校效能困難度就相當的高。換言之，當我們要了解學校效能時，就須根據多元效標(multiple criteria)含蓋多種不同的面向才行。

就美國過去三十年有關教育改革之重點而言不外有以四個主題：選擇權(choice)、教育平等(equity)、卓越(excellence)、及績效(accountability)。而其中平等、卓越及績效三者均與學校效能有關。以下僅舉美國北中協會(North Central Association)、荷姆斯小組(the Holmes Group)及英國皇家督學之觀點說明之(邱錦昌，2003)。

一、美國北中協會在1986年會中通過有關有效能學校之看法

(一)就在學校整體運作和實際措施上有以下十二個卓越標準(E Standards)：

1. 能將所敘寫之辦學哲學理念和目標應用在學校的管理運作和其教學計畫中；
2. 所提供好品質的教學計畫方案確能適合所有的學生目前或長期目標的需要和利益；
3. 對於有關學生所要學習的每個學習計畫和方案之內容目標都應告知學生及其家長，同時也要告知在學習活動中為幫助學生達成學習的目標所應負起之責任；
4. 教師能善於使用班級互動的措施，以發揮班級教學的最成果；
5. 學校能經常定期或不定期對學生的學習結果進行評估與考核以瞭解其進步情形；
6. 對學生所做評估的結果資料，學校能使用作為修正課程計畫及教學方法的參考；

7. 在學校研擬發展及實施有關行為常規和學業標準時，應讓學生有參與和學習負責任的機會；
8. 學校所營造的氣氛(文化)對於學生的學習具有積極正面的影響；
9. 增進教職人員專業知能素質之計畫應包含教師教學能力的診斷書面資料，以及為提升素質所提出的具體改善計畫和各項資源；
10. 在職進修計畫的研擬應透過需求評估、教職員參與來擬定，並且對每個在職進修計畫提出教職員的評鑑計畫；
11. 所有學行政人員職責應以發揮教學領導為其主要的功能；
12. 教師應參與教學計畫方案的評估以及教學改進的規劃工作。

(二)就學校本身之運作上，美國北中協會認為一所好學校也應能表現以下特徵和措施：

1. 是否強調學習的重要性？
2. 學校領導人是否具有堅強的能力來引導學校的教學計畫？
3. 學校的課程教學上是否有明確的目標？
4. 對學生所做的編班是否能增進有效教學的實施？
5. 學校所排定的課表和學習計畫的時段進程是否有利於學生的學習？
6. 學生學習過程的進步情形是否有嚴密的督導措施辦法？
7. 對於學生道德與行為常規教育方面是否有完整週密的規範及持續一貫落實的措施？
8. 對於教學品質的要求是否有很高的期望？
9. 是否有設計妥當的獎勵措施以激勵學生強的學習動機？



10. 教師和行政同仁是否具有精益求精不斷努力以改善教學效能的心態和行爲？

二、美國荷姆斯小組在1990年提出有名的教育改革報告書《明日學校：專業發展學校的設計原則》

在此報告中主張最爲理想的學校就是使學校具有幫助所有教師專業知能發展與成長的功能。這種學校稱之爲「專業發展學校 (professional development school)」，而這種學校要能發揮以下之特色：

1. 能爲各類學生計畫適合其學習的課程；
2. 這種學校能成爲提供新進教師各種具實用性及富啓發性知能的養成場所；
3. 這種學校能爲資深有經驗的教師提供教育新知、新觀念和繼續增進其專業知能和專業責任的功能；
4. 學校能從事各種改進教學與辦學效能之研究計畫，而所有的研究結果都能提出增進教師教學與學校所有成員工作成效的知識。

三、英國皇家督學對學校辦學效能的評鑑標準

英國皇家督學對於有效能學校有關學校辦學上整體的評價，認爲應根據以下幾面的評鑑資料爲基礎 (OFSTED, 1996)：

1. 在物質環境或有形設施方面，學校教育所提供的品質；
2. 學校教學工作應達到的標準 (standards of work)；
3. 學校行政管理上所發揮的效能 (efficiency of management)；

4. 學校對於提升學生的精神、道德、社會及文化等方面涵養所能發揮的教育效能。

參、營造有效能的校園環境

具有效能學校的營造需從學生學習的層面、教師教學的層面、學校行政管理經營的層面等因素去探討，以下即就此分別說明之。

一、了解影響學習者有效能學習的條件因素

從學生學習的角度思考，一個具有效能的學習條件因素宜注意以下幾方面的因素：

(一) 在學習內容方面 (what they learn)

1. 所學的內容在學習者個人方面是否具有意義性，是否符合學習者的需要、興趣及有助於學生未來發展目標。
2. 所學的事物內容是否具挑戰性並且是否爲學習者所願意接受的挑戰。
3. 所學習的內容是否符合 (適合) 學習者的發展程度與發展模式階段。

(二) 在如何學習方面 (How they learn)

4. 學習者能否以其自己喜歡的方式去學習，有否選擇權，同時能否在自己掌控下進行學習。
5. 學習者能否運用其已有的已知知識去建構新的知識。
6. 學習者在學習的過程中是否有社會互動的機會 (如配對學習及小組合作學習的安排情形)。

7. 學習者是否能獲得有助益的學習回饋的機會。

8. 學習者能否獲得及運用有用的學習策略的機會。

(三) 在學習場所方面(Where they learn)

9. 學習者在學習中能否經驗到積極的情緒氣氛的機會。

10. 學習環境是否能支持有目的的學習。

總之，在教學的設計安排上，教師須確知學生在學習上的需求，其所要教的內容真能幫助學生適應目前和未來的生活、就學及就業的目標；同時，要能時時省思檢討自己的教學，精益求精期求教學上能不斷成長進步；此外，還能與學校同仁經常討論分享教學的經驗，共同努力合作以達成上述目標。

二、營造具有學習型組織特色的校園

具學習型組織特色之學校具有以下的特徵：

(一) 有效能之校園具有鼓舞學生採取調適行為之誘因的結構。

(二) 有效能之校園具有挑戰性但都只要經過努力的過程就能實現的一些目標。

(三) 有效能之學校所有的成員(包括教職員及學生)都能正確的認同學校所發展的階段和設定的目標。

(四) 有效能之學校係以符合他們的目的採用適當方式去蒐集、經歷及驗證這些訊息。

(五) 有效能學校之教職員能以學校內學習獲得的知識為基礎並主動去建構新的知識及觀念。

(六) 有效能之學校能時常與校外的相關機構或知識的來源從事資訊的交換活動。

(七) 有效能學校之教師在教學成果和服務工作上能得到適度回饋。

(八) 有效能學校之教職員都能持續不斷地去精煉化他們的理論與經驗基礎之過程。

(九) 有效能之學校能營造具有支持性的校園文化。

(十) 有效能之學校是屬於開放性的組織系統(open system)，能夠很敏銳知覺到外在環境包括社會、政治以及經濟等的變化，並做妥善的應變。

對於專業發展學校的規劃荷姆斯小組在明日學校之報告裡，針對有效教學及提升教師教學效能方面，也提出了以下幾個大原則：

第一、教學乃是要使學生明瞭終身學習的意義，也就是要養成學生具有終身學習的態度和習慣。

在教學的過程中，要培養學生成為主動的思考者，而非被動的消費者。因此，我們所提出的工作任務和計畫方案，都應使學生對其目前及未來的世界能產生自我經驗的意義感。在此可舉一些屬於此一原則的重點做法：

1. 以學生目前具有的理念(student's ideas)，也就是以學生已具有的知識和思考的方式內容作為安排新學習活動的起點。

2. 所謂「基本的知能(basics)」不僅被界定為一些事實(facts)，也可界定為概念(concepts)及關係(relationship)。因為學生不易有恒心



去學習基本學科的知能，所以在設計教學活動時就應安排使學生能處在思考更長遠及更廣泛的情境背景之下去學習。

3. 教師就要協助學生真正理解並能解釋各種複雜的情境，教師不要只分派學生做簡單的功課作業。
4. 教師要具備其教學領域的專精知識，並且能預見學生未來可能的發展及成就。
5. 鼓勵學生能表現出勇於思考，並對其內心的想法深具信心。教師首先須改變其對待學生犯錯的態度，容許學生有犯錯和改過的機會。當學生犯錯時，教育先要思考學生何以會有這種想法，並要幫助學生釐清其想法的來源，進而要讓學生對其想法做徹底的反省思考。
6. 讓每個學生都有提供其個人的經驗貢獻於班上的機會，使教學和學習活動中對學生的分派任務成為合作學習的計畫。
7. 學校教學活動設計要具有增進效能、令學生能感到驚奇感及好奇心的特色，如此才易激發學生具有終身學習的興趣。

第二、將學校和班級營造成為學習型的社區 (a community of learning)。

在此社區及學習二字具有同等重要性。若不具有心靈的生活(the life of the mind)，那麼社區將會缺乏智慧的目標；如果沒有了社區，那麼學術的工作也會失去了實用的意義。若要學習民主，就須同時兼顧遵守民主的紀律(democratic discipline)和理念意志表達的自由(free expression)。這可藉由生活在社區裡同時表現出來。一個被動的學習者很少

會做深度的思考活動，這種人不會成為自由開放社會裡健全的公民。而在一個學習型的社區裡，所有的學生(非只少數)都要學習團隊合作的工作，以達成理智和社會的了解，並創造出具豐富內涵的文化。這些參與的藝術作品，就是他們在學校裡學得的習慣和技巧所獲致的成果。學校應成為公眾民主的空間場所，在此青年學生可以學習並培養具批判思考和多元包容的胸襟氣度；在此知思想和知識是以價值的服務方式在運作；在此於成人的指導下，學生開始學習能為其自我行動負起責任。

第三、讓每位學生都能保有渴望的學習目標。

當一個社會裡的所有家庭都生活在不平等的條件下時，是很難創造出這種學校的。專業發展學校不似傳統的實驗學校，它是能緊抓住被視為造成失敗的癥結問題所在一如貧窮家庭的學生，加上學校資源的匱乏，那麼就會使學生的心靈上在目前的學校教育和其未來生活之間造成沒有關聯性的結果。

如果學校裡的教學和學生的學習只有一種方法或型式被視為正常，或是學生差異的程度超過了教師所熟悉的和覺得心安理得的，那麼在追求卓越與公平之間，就會造成矛盾的縫隙。相反的在專業發展學校裡，大學和中小學校的教職員是要共同去設計並實驗建構組織學校及其教學的新風貌，使得差異性顯著不同的學生都能獲得尊重和肯定。

學校裡的教職員們也要彼此協助，尤其是對於新手教師，要幫助他們學習班級經營的實用方法，使教師能化解由於班上不同背

景學生起初所形成的爭吵混亂現象，進而使學生彼此融合成爲一個具堅強凝聚力而非分裂的班級，而這種強有力的團結是因爲同學彼此了解、體諒、接納和協調合作所導致的。

教師要學習去認可肯定學生各種不同的才能，而這種認識了解要成爲教育研究的根本核心部分。學校教職人員也要發展和評鑑其課程，它要能突破傳統文化標準的限制，而能提出更含蓋人文觀點內涵的課程。

第四、使學校成爲具省思及探究特色的學校。

專業發展學校不是單純的成爲大學的教育問題診所或實驗室，它是要成爲其自己計畫方案的探究中心，有能力去處理學校所遭遇的棘手問題。

三、學校校務行政的革新

自民國八〇年代以來，我國朝野對於教育行政決策權運作之觀點，大致已有共識，係朝向鬆綁原則演變發展。因此，在學校行政領導的運作方式上，亦需循此方向進行革新之措施。以下僅就學校行政領導革新之途徑提出一些看法(邱錦昌，2003)：

(一) 確立正確的教育哲學觀與辦學理念

1. 培養積極建設性的教育哲學觀，能提出清晰、具體的辦學目標，並能運用各種管道與學校教職同仁充分溝通達成共識，並同心協力努力以赴完成學校的辦學目標。近年來美國許多學者對於學校運作方面強調三種理念：

(1) 以結果作爲驅力的教育觀(results- driven

education)。決定課程與教學的簡單原則，就是應以我們希望在教學過程終了時，以學生應表現的行爲或結果作爲判準的依據。Fitzpatrick認爲有四個操作原則可作爲結果驅力教育之指引：焦點清晰、隨時將最終目標放在心中、給予學生高期望、儘量給學生學習成功的機會：

(2) 建立系統的思考(systems thinking)模式。

建立具前後一貫信念與價值觀之思想體系，並對問題之處理與解決有一套具成效之策略模式。

(3) 應用建構主義(constructivism)觀點。

建構主義者相信學習者是具主動創造其自我知識架構的潛能，而非只是被動地接受而已。以此觀點，教學並非教師只將知識單純的透過講課的過程傳授給學生，而是要激發學生的內在主動學習的動機去發現及建構自己的知識架構。

2. 培養全校同仁皆有樂於協助學生身心智能成長發展的責任感與愛心。

3. 學校領導者能主動並樂意鼓勵其他同仁共同參與促使學校正向發展的各項決策活動。

4. 學校領導者知道採取適當方法途徑去幫助其他教師學習如何改進其教學工作。

(二) 改變學校行政領導之價值觀與領導風格

1. 開放態度鼓勵參與。行政主管並非要部屬完全聽命於上司指示做事，而應激勵組織所有成員均能主動參與到會影響其工作之問題做充分的討論和決定。

2. 承認多元差異，尊重不同意見。行政主管應鼓勵部屬表達意見、尊重每個人的看



法，深入了解組織內部實際狀況，使作決策時有更充沛的資訊和知識基礎。

3. 面對衝突妥善化解。人與人之間有衝突的存在是無法避免的，組織中發生衝突會引起緊張，緊張會擴大成員之間的不安與鴻溝，進而消耗了組織的力量。傳統上對於衝突的處理方式有的是採故意忽視之，或以為如此衝突就會自動消失了。然而這種置之不理的態度，實際上衝突仍然存在。所以對於衝突的發生應採取積極面對它的態度去處理方為正途。當衝突發生時，先要理性面對它，進而包容衝突雙方、客觀評估不同意見的力量，讓組織內外的人都能了解他們的立場；最後讓衝突在安全環境氣氛中加以處理，並能提供解決組織爭議的彈性空間。
4. 敏於知覺社會脈動，坦然虛心省思檢討。為了達成組織更好的決定時，能鼓勵部屬隨時檢討反省自己及他人的思考作為。這可由以下三方面入手：第一，營造免於恐嚇威脅的安全環境，使部屬能充分自由表達其意見與想法；第二，要學習將人與爭議的事分開看待；第三，要培養能公開挑戰質疑自己思想的態度和能力。
5. 開放心胸坦然面對錯誤，並能寬容部屬犯錯。改變要求部屬絕不犯錯的看法，而應容許部屬犯錯並鼓勵部屬能坦然面對錯誤，且能由錯誤中學習到教訓，最後更能藉此增強其個人和組織的力量。
6. 激勵和培養學校教職同仁都能成為有能力的領導者之氣度。

總之，學校行政領導者應由權威老闆式領導(bossing leadership)及只講求目標績效的管理式領導(managing leadership)轉變為強調應用人際互動對話方式的前瞻性引導式領導(leading leadership)。

(三) 學校領導者能充分運用學校本位管理模式並能以身作則做好身教典範

由一些已實施學校本位管理模式而著有成效的案例中，經分析其主管之心態必發揮以下的原則：

1. 學校本位管理之實施必要深深體會到在民主環境下，是要懂得將權力下放（充分授權）而非要抓更多的權力。當權力能更自由地及樂意地分享給組織中的成員時，那麼學校本位管理模式就能運作得更好。
2. 使所有的教職人員都深切體認並確信教學活動乃學校辦學的核心所在。因此學校裡一切行政活動之主要目的就是要支持協助所有教師的教學。
3. 學校的人事管理方面是不強調採用督導式，做校長的不要以「口頭命令(report to)」而應以「一起工作(work with)」方式對待其教師同僚。並且要讓每一位教師都能感受他對組織的貢獻是有價值的。
4. 行政運作上能提供成員更多管道和機會，讓大家有更大自由去討論大家所關心的辦學問題及學校所要營造的特色，如此則最能達到績效的要求。

總之，一個成功的學校行政領導運作方式就是「有明確追求的願景目標、能回應教師與學生的需求、具有目標導向的結果並且

採團隊合作方式運作的。」

(四) 建立校務與教學工作上客觀的檢核評量制度

1. 首先要建立教育效能的基準指標(benchmarking)。所謂基準指標就是一個組織能持續不斷地進行自我改進之研究(self-study)，並能與其相同領域內表現卓越者相比較，以期在校務運作上鞭策其不斷去進行檢討、確認、調整及尋求應用更具重大意義或較佳策略和措施之歷程活動。這種活動是有系統的根據證據，並是參與變革的過程。基準指標可以應用實施於擬定學校教育政策方面，也能適用在較具體的措施上，如改進課程或協助提升教職同仁專業發展方面。基準指標之過程大致包括以下幾個步驟：

- (1) 自我評估(self-assessment)，以書寫之文件及研究說明學校組織所欲追求的願景、具體的措施及設定成功的標準尺度。
- (2) 進行比較(comparison)，決定誰去執行基準比較，亦即先確認欲比較參照的典範，並組成實際執行基準比較的伙伴成員。然後就去進行研究和評估你所要選定的伙伴。例如在數學和科學教育領域，為了進行比較的目的，學校在做參照比較時可以採用地方的典範樣本，同時也可採用第三國際數學與科學研究(the Third International Mathematics and Science Study, TIMSS)之資料。
- (3) 進行分析與調整(analysis and adaptation)，先做自我檢討質問學校何以會得到如此不

好的結果，而他校又何以會得到較佳結果。這也就說明為何進行基準指標之比較被稱之為“勇於借用他人優點(borrowing shamelessly)之作法”，而這通常是需要新的背景下做創意的調整。

(4) 付諸實施(implementation)，對為達成目標所需具備的事項做審慎的評估，例如：各種資源的獲得及實施步驟進程的改變等。經由充分溝通去發現及建立支持學校所想要做的改革。

(5) 適時回饋(feedback)，仔細審慎督導及測量學校所做的革新結果，並且如有需要時也可再行修正原來之計畫方案。

2. 實施合作式同儕視導(collaborative peer supervision)。此亦屬客觀的檢核評量措施之一，其實施方式，是先選定大家共同關切欲改進的教學領域，然後針對此去蒐集我們所想要更多的資料，進而組織成員也要負起責任確定觀察的過程、並決定所要觀察教學的內容範圍等。在進行合作式同儕視導前，先要就相關領域學科之教師組成親密的互動小組，經常定期進行研討教學改進之事宜；同時為了使學生在學習上能獲得更好的成效，小組成員均協議能彼此相互評鑑及觀摩個人之教學，以收觀摩學習，分享經驗心得並檢討改進缺失，力求教學更能臻於完善之功效。至於合作式同儕視導之進行過程可分為三個步驟，即：觀察前的溝通座談、進行觀察教學、觀察後的檢討座談。在整個教學觀察評鑑過程中，校長並不擔任正式角色，他只負



起支持的角色，也就是藉由所聘請代理人(即由各科教師擔任)進行對教師教學評鑑的責任，而校長並不實際去觀察教師的教學。如此也可免除校長許多壓力，可減少直接與教師摩擦衝突之緊張。在觀察後之檢討會談，其目標就是要激發每位教師都能做到自我省思(self- reflection)之目的。換言之，被觀察教學教師的責任是要對自己的實際教學作深入省思檢討，確認其教學的優點並對缺失試圖改進之道。這種評鑑模式雖然要比傳統評鑑更為耗費時間，但卻可以藉小組成員彼此協調合作共同討論的過程中，培養小組成員間更為深厚的團體共識感(a sense of community)。

3. 實施教學評鑑措施。

至於一些學者專家對於實施教學評鑑以下幾點看法：

(1) 教學評鑑有助於教師專業發展：McGreal 就其過去二十年曾擔任近千所學校諮詢顧問之經驗，他認為「教學評鑑是幫助學校建立專業發展特色的核心工作」。McGreal 認為評鑑的目的應幫助教師提升改進其教學品質。他同時認為若採傳統評量方式進行教學觀察並用以證明教師教學好壞，此種方式對教師教學的改進實際助益不大。因為傳統教學評鑑大多將焦點放在外在物理環境的改進、標準例行性規定等事項，而未能切入評鑑的核心所在。在評鑑過程中，最重要的是要能讓教師主動參與到所關切議題的情境中。他建議校長要與教師同心努力一起工作，或共同研討設計專業

發展計畫，以作為傳統評鑑的可行措施。而這些計畫或許可包括參與行動研究計畫及同儕教導活動、或發展教師個人或小組教學檔案夾(portfolios)、或督導初任教師、或攝製示範教學錄影帶、或參加研讀小組(讀書會)、或組成問題中心小組(problem-based group)、或建立教材或同年級教師資源網路等。

(2) 教學評鑑宜透過教學情境之力量(contextual power)實施：Glickman (1995)認為最具有力量的教學評鑑就是情境背景的驅力(context driven)，所謂情境背景驅力就是教學評鑑應與學校期望學生所能做到的目標發生直接密切的關係。如果評鑑完全偏離了學校共同價值的背景脈絡，那麼就會使教師們在教學上彼此孤立互不相干。要使教師共同工作的最好方式之一，就是鼓勵所有教師能以開放的心胸彼此觀摩教學以吸收其他教師之優點。在學校裡主動改進教學之力量要來自教師都能同心協力、共同規劃、觀摩學習、探討分享對學生教學之經驗等。同時在與學生互動過程焦點要放在學生學習活動而非教學上。

(3) 教學評鑑即互惠學習(reciprocal learning)：教學之評鑑過程的開始應具有這種看法，即不可能有一種可放諸四海而皆準的評鑑工具，能適用於所有教學評鑑措施上。例如，我們若採取某一種視導模式或評鑑模式，作為評鑑教師之教學是否符合探究本位教學精神的唯一評鑑工具，那是絕對不公平的。假如校長不了解探究

式教學方法之實質內涵，那麼當他去觀察教師實際教學時，不能以所看到教室裡學生吵雜混亂脫序之狀況，就隨意輕下斷語說教師班級經營不佳、教學不力或教學無效能。若校長要去觀察教師的教學，在進行評鑑之先，校長需與教師做有意義的溝通討論，以求先獲得共同一致的看法，所以評鑑前的過程(如會前座談會)是要比評鑑結果本身更為有意義，因為這樣評鑑的過程是強調讓每位受評的教師都有參與評鑑活動的機會。

- (4) 教學評鑑有助於營造專業主義的文化：要避免以填些表格、坐著閒聊方式進行評鑑，好的評鑑是要能深入了解一所學校的文化是否具有專業導向的特質，而達到這種評鑑的目的並非僅以填表格的方式就能了解的。對學校文化的了解須經由充分與學校教師、同仁的對話以及由校園中所呈現的人際互動關係中顯示出來。例如，美國馬里蘭州Carroll郡之Friendship Valley 小學爲了營造更具專業導向特質之校園文化，採行推動認知式個別教導模式(cognitive coaching)，這種評鑑方式是需耗費更多的時間，但卻可增加教師彼此間有更多的對話機會。根據該校實施之結果顯示，確實更能增進學校內教師自我發現及自我檢討省思的能力。而這種情形進而就成了營造學校朝向專業主義方向的力量來源之一。塑造學校專業導向之文化是屬最高層次的學校改革，這須建基於重新界定學校的價值體系(values)、願景(vision)及理想(ideals)。同時要重新塑造一所學校專業

導向之文化也非一蹴可即的。Garmston建議在建塑學校文化時，學校領導者須要反覆自問並問其學校同仁以下三個問題：(1)我們是誰？即學校所追求強調的價值觀及認同的身分(identity)是什麼？(2)我們爲何要如此行？即目前學校要這麼做的理由是什麼？(3)我們爲何要採取這種方式做？即學校採行目前的措施做法是爲了滿足誰的需要？

- (5) 鼓勵教師自我評鑑(self-evaluation)：有關教學評鑑的未來趨勢就是要朝向自我評鑑並擴充教師教學專業領域發展，這是因爲目前對於評鑑所強調的焦點是放在教師教學效果上，而非放在教學方法上。像過去有許多評鑑做法都嚴格遵照評鑑所訂定之嚴謹規定及說明步驟進行，其結果發現對學生實際學習成就是具有負面的效果。根據Garmston之看法，他建議學校要少依賴校外專家、校外研習活動、及激勵式的演說者而應將努力重點放在透過一對一的認知式教導(cognitive coaching)、同儕視導相互觀摩學習以及鼓勵每位教職同仁都能建立個人教學或工作檔案夾等方式，來營造校內同仁和諧同心合一的同儕情誼(building collegiality)。

至於推動教師檔案夾之措施是可作爲達到好的自我評鑑及成功的教師評鑑的工具之一。在傳統的教師評鑑措施中能蒐集到一些重要因素的可行途徑之一就是應用教師檔案夾，Martin-Kniep以其具有八年對教師檔案夾之顧問經驗，對製作成功有效的教師檔案夾已發展出一些基本信念。他並建議最重要



的是須有清楚的議題(主題)，教師必須對何謂教師檔案夾有明確的理念。教師若對主題的內涵愈清晰，那麼就愈容易去選擇要放在檔案夾中的作品或資料，而這些作品或資料確能對所要顯示的主題做最佳的說明或印證。而且目的的清晰度也能經由評鑑者而來。根據Martin-Kniep之看法，在檔案夾中成功的作品或資料應能突顯以下三個重點(Kelly, 1999)：

- (1) 努力的情形。也就是教師的企圖心，檔案夾或可包含教師所撰寫的教學單元計畫(即教案)、教師的教育哲學觀、反映其哲學觀的課程單元、及對這些教學單元的評量設計等。由這些資料可以明白顯示其各發展階段之情形。與家長溝通聯繫的電話和書信資料及家訪工作上的各種記錄；與學生互動的各種資料，如，學生寫給老師的感謝函或謝卡等。上述資料都能反映出教師在教學工作上的努力情形。
- (2) 進步的情形。即顯示出教師過去成長發展的情形，及目前的情形。檔案夾應包含一些具信服力的證據，例如：曾經參加過的研習、所獲得的學分證明、所得到表揚及獎勵文件等，以說明教師專業知能上確已有成長，而非靜止不動的。
- (3) 成就表現。即教師已獲得的成就表現，檔案夾裡應包含能展現教師在其許多工作領域方面最佳成就表現的具體事例。例如曾經接受過的獎勵、表揚之事蹟、師鐸獎、好人好事代表、指導科展優勝等。

教師教學檔案夾之措施如果能實施得十分徹底並做得十分理想，那麼它不僅可消極

地作為教學評鑑之有效參考工具之一，而在積極方面它更能成為教師個人專業成長的有利工具。

肆、結語

增進學校效能的提升是教育改革的核心所在，而學校效能的提升又以能增進學生學習成效與身心智能發展為重要的核心指標，所以如何營造一個具效能的學校就成了所有教育工作者的共同努力目標。根據美國基本教育委員會(the Council for Basic Education)之看法，認為所有學生在學習之後都應獲得能有效適應社會生活所需具備的知識和技能，也就是學校教育的實施過程最後都要能對所有學生未來的生涯發展有所幫助，才是學校教育的最重要目標。只有當學校教育能有效達成上述目標時，那麼學生的學習及學校辦學才能稱為具有效能的。所以我們在從事學校教育的改革過程中，不論在課程的設計、教學活動的規劃及行政工作的運作等方面，確實當以此作為我們的共識及工作上的圭臬。

參考書目

- 邱錦昌(2003)。教育視導與學校效能。台北：高等教育。
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon (1995). *Supervision of instruction : A developmental approach (3rd ed.)*. Boston : Allyn and Bacon.
- Kelly, L. (1999, March). Teacher portfolios: Tools for successful evaluations. *Education Update*, 41(2): 4.
- Loveless, T. (1998, spring). Uneasy Allies: The evolving relationship of school and state. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 20 (1): 1-8.
- Mann, L. (1999, March). New goals for teacher evaluation. *Education Update*, 41(2): 1-8.
- Newmann, F. M. & Wehlage, G. G. (1995). *Successful school restructuring: A report to the public and educators by the Center on Organization and Restructuring of Schools*. WI: Center on Organization and Restructuring of Schools.
- Office for Standards in Education (1996). *Making the most of inspection : A guide to inspection for schools and governors*. The OFSTED Handbook.
- Patterson, J. L. (1993). *Leadership for Tomorrow's Schools*. Alexandria, VA: ASCD.
- Prasch, J. (1990). *How to organize for school-based management*. Alexandria, VA: ASCD.
- Sparks, D. & Hirsh, S. (1997). *A new Vision for staff development*. Alexandria, VA:ASCD.
- Valli, L., Cooper, D. & Franks, L. (1997). Professional development schools and equality : A critical analysis of rhetoric and research. *Review of research in Education* , 22 , 251-302.
- Wilson, S. M. & Berne, J. (1999). Teacher learning and acquisition of professional knowledge : An examination of research on contemporary professional development. *Review of research in Education*, 24 , 173-209.

