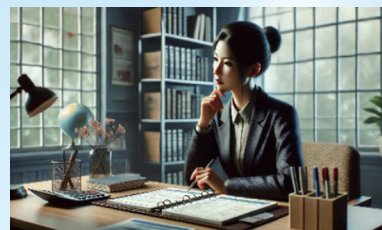


談考核會正向運作與委員專業知能－ 讓考核會成為穩定校園的溫暖力量

文◎副理事長 張鉅輝

前言：考核會應該是溫暖的，避免成為冰冷的審判機制

在學校裡，每位老師都在默默耕耘，為孩子的成長付出心力。他們或許在晨曦中備課，或許在放學後陪伴學生度過低潮，甚至在假日時仍惦記著班級裡某個需要幫助的孩子。然而，在現行校園內因為校事會議頻繁召開、調查報告屢屢建議懲處的肅殺氛圍籠罩下，許多教師已產生被壓得喘不過氣來的窒息感了。行政管理的思維中，能創造有效改善或平衡的積極作為嗎？如果能透過考核制度，讓教師默默耕耘的努力被看見，讓應該受到鼓勵的教師獲得應有的肯定，是否能讓教師減少「不知為何而戰」、「不知如何再戰」的沮喪與無奈呢？身為校園一份子的我們，有責任讓考核會成為幫老師保持工作熱度的溫暖力量。



考核不能只是檢視錯誤，而是看見價值



為了確保學校內的公平與秩序，讓認真負責的教師獲得肯定，讓需要調整的行為受到適當的提醒，透過考核會對老師進行「獎懲」審議，是相對公平且必要的。然而，長達數十年運作下來，有無可能因為便宜行事或管理思維偏頗，而漸漸被貼上了「懲處機制」的標籤呢？有無因為委員知能不足或行政人員疏漏錯誤，而讓考核會喪失得以發揮具備「判斷餘地」的專業功能呢？學校行政管理上，若能給予教師同儕更多的溫暖與支持，就有機會應該賦予考核會更多的正向力量，讓它不只是審判處罰機制，而是一股鼓勵、引導的力量。

因此，我們建議，獎勵應該成為學校行政管理核心，而不是附屬品，應該在教師日常教學行政事務上參與協助各項活動中，創造找到更多可以獎勵教師的機會。然後，定期將這些獎勵的資料，完整送到考核會公平討論決議，並公開進行表揚獎勵，即使只是默默守護教室一隅，陪伴學生安全健康學習的夥伴，都應該被看見、被表揚。如果，當我們談到「考核」，腦中浮現的畫面只能是會議桌前的一群委員，翻閱教師的調查報告，討論某位教師的行為是否符合規範。然後，無感的或是無奈的決議通過，那就限縮了考核會在教育制度的重要功能及正向意義了。其實，真正的教育不只是遵守規則，而是關於愛與責任，關於那些在孩子生命中點燃希望的瞬間。



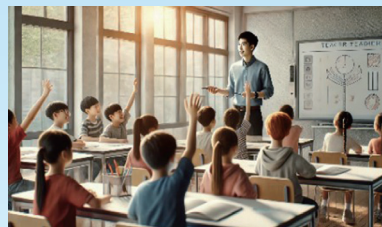
學校裡總有這樣的老師－

- －那個總是在學生困惑時願意停下來、耐心解釋的老師；
- －那個為了讓孩子愛上學習，而設計無數創意活動的老師；
- －那個即使身體疲憊，依然願意多陪孩子一會兒的老師。

這些努力，值得被看見，也值得被肯定。我們期待，更多學校的業務單位能主動提出獎勵名單，讓考核會有機會發揮帶動學校上善、向上的正面影響力。考核委員在審理獎勵案時，也可以主動提醒行政可能疏忽的優秀夥伴，當然，行政作為上也要提高獎勵透明度，確保獎勵機制公平、公正，並讓更多教師知道該如何獲得肯定，一起為學生、為學校多貢獻。

懲處是管理必要的工具，但不該是唯一的手段

在考核會上，總會有這樣的場景：某位教師因為課堂管理問題，或是因為對學生的指導方式產生爭議，而被請到會議桌前面對討論。這時，委員們翻閱著資料，依照法規進行討論，最後做出決定。但在這過程中，我們是否真的有去了解這位教師的處境？



—他是否已經盡力了，卻因為外部因素導致問題發生？

—他是否只是缺乏適當的資源，而不是有意違反規則？

—他是否需要的不是懲罰，而是一個可以幫助他成長的機會？

考核會的专业判斷餘地，目前已被認證對教師申訴過程具有相當程度的影響力，而委員對教師爭議行為的討論及懲處法條引用、比例原則決定，也會主導這個懲處結果的合理性及當事人的接受程度。教師犯錯被懲處固然無抱怨空間，但一個能幫助教師確實覺察並調整行為的考核會決議過程，對教師的專業精進及行政管理督導，會是更有意義且才是對教師最有幫助的。我們期待，考核機制也要是能幫助教師找到更好進步方法的輔導措施，而不是將不小心犯錯的熱血教師推



入挫敗沮喪的絕境。因為，多數教師都是愛惜羽毛、能自我期許且願意精進調整的，如果考核過程也可以是一個被提醒、反芻及認錯的對話歷程，那對教師錯誤行為導正，或是心悅誠服接受懲處，都能發揮更大的正面意義，更能大幅減少沒有太多實質意義的申訴案件。

考核委員的專業知能與保密原則

考核會的決策影響著教師的職涯發展，因此委員的專業能力與決策公正性至關重要。委員必須具備法規知識，熟悉《教師法》、《考核辦法》、《學生輔導辦法》等法規，確保所有決策都有法源依據，而不是憑個人印象或情緒判斷。

然而，一個嚴峻的問題是—考核委員是否能夠在決策前充分理解案情？目前，許多學校的做法是考核資料僅在會議當天提供，導致委員只能在極短時間內審閱，甚至無法提問或徵求更多資訊。這樣的流程，顯然無法確保考核會的決策品質。

因此，在不違反保密原則的前提下，應該允許考核委員事前獲取相關資料，讓他們有時間充分理解案情，而不是在會議現場才倉促做決策。這樣不僅能夠提高討論的深度，也能讓決策更加公正、專業。



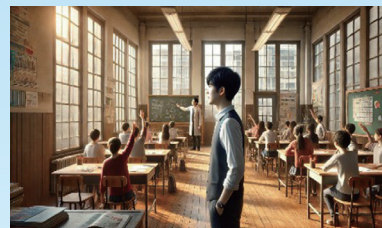
如何提升考核委員的專業性？

規範考核資料的提供時機，讓委員至少能夠在會議前相當期日內取得資料，以利審閱。

確保所有委員遵守保密條款，避免資料外洩或影響會議討論的公平性。
安排適當會議時間，讓委員能無課務及工作壓力下充分討論決議
提供專業法規研習，確保委員具備充足的法規知識，提升決策的專業性。

法規應該是保障保護教師的力量，而不是教學行政的束縛或是輔導管教的阻礙

目前教學實務上時常出現，教師的行為應該是基於「好的初衷」，但卻因為法規的限制，意外地發生觸及紅線的爭議。這不是因為老師們有意違規，而是因為法規與教育實務的落差，讓他們無意間踩到了界線。因此，學校應該定期舉辦考核相關法規研習，讓教師能夠更清楚了解自身的權益與義務，確保自己的專業行為不會誤觸法規。例如：要求校園通報無上限，虛耗行政量能以求自保，萬一疏漏或誤判卻有罰則；而投訴陳情氾濫，所有教師都難保不會陷入「校事會議」漩渦被調查。連一則臉書貼文表示20年前曾被處罰，都會被要求通報、回覆、調查、考核，就只為讓學校到教育部都能相安無事。這其實已經過度造成學校教學及行政能量虛耗了，應該要有所調整及導正。如何讓法規成為保護教師的工具？



舉辦案例研討，讓教師透過真實案例學習如何在教學過程中保護自己。

將考核相關法規納入教師專業發展計畫，讓所有教師都能了解自身的法律責任與保障機制。

教育主管機關必須檢視修正教育法規及執行政序是否契合教學現場所需。

讓考核會成為一股溫暖的力量



簡言之，考核會不應該只是「處罰違規教師」的地方，也可以是一個充滿正向力量的平台，一個能夠看見教師努力，給予適當鼓勵，幫助教師成長的機制。我們不該讓考核會變成製造教師壓力的來源，而應該讓它成為支持、陪伴與激勵教師專業精進的力量。

當老師的努力能夠被看見、當教師的貢獻能夠被肯定，他們才會更有動力投入教育，讓學生成長得更好，讓學校變得更溫暖。

因此，我們應該讓考核制度更公平、更透明、更具專業性，確保每位教師都能夠感受到學校的支持，而不是冰冷的管理機制。當考核會真正發揮它的影響力時，我們將不再只是制定標準的管理者，而是教育現場最溫暖的支持者。

讓我們攜手改變，讓考核會不只是評審的機構，而是成就教師、點亮教育的一道光！