

國立教育研究院籌備處
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

國民小學校務評鑑之研究

指導教授：鄭崇趁 教授

組 員：顏憲文 桂進德 陳美惠
黃春華 余家彥 葉榮鑫

國民小學校務評鑑之研究

壹、緒論

本節主要說明本研究之研究動機、研究目的、研究方法與研究時程。

一、研究動機

近代各國政府相當重視教育評鑑，主要原因在於確保公立學校教育的績效，同時能夠使教育資源發揮最大的效果。尤其在二次大戰以後，社會大眾對於公立學校教育品質逐漸產生不滿和質疑，認為必須透過客觀的評鑑機制，才能改進學校教育缺失，此外教育資源愈來愈有限，不能過於浪費，也必須經由評鑑的手段，才能使教育資源有效利用(吳清山、林天佑，1999)。因此有必要建立一套健全的評鑑制度，客觀與多元地評鑑教育問題，保障教師專業自主權、學生接受優良品質教育權、以及提昇教育行政機關的服務品質(顏國樑，2001)。

長久以來，國民小學評鑑一直由教育主管機關所主導、規劃及施行，學校只處於被動接受狀態。這種由上而下的評鑑模式，存在許多問題：評鑑的目的偏重於績效考核，對於學校的發展與問題改進缺少實質的助益；其次評鑑的內容偏重在背景與輸入的層面，忽略過程和結果的評鑑；評鑑方式流於形式，評鑑結果缺乏公信力；採取統一的表格，未注意學校的個別差異(游家政，1994)。隨著教育改革的腳步，強調本土性、學校本位，鼓勵配合社區環境發展學校特色，學校層級的評鑑愈顯得重要，有越來越多的縣市投入校務評鑑的行列。

教育行政權力分配由中央集權逐漸下放到學校層級的自主發展，伴隨而來的便是績效責任的要求。校務評鑑乃檢視學校在各層面的表現，作為改進辦學的依據，以符應社會大眾和家長對教育品質的殷切企求，並提供教育行政機關決策的參考。因此，校務評鑑的內涵為何？目前國民小學校務評鑑的現況為何？是研究者非常關注，並亟思加以探究的重要課題，此為研究動機之一。

隨著政治改革的腳步之後，教育革新的呼聲沛然莫之能禦。學校如何以有系統的管理，並以最少的資源獲致最大的成果，使一連串複雜行政體系能夠配

合時代脈動，追求教育理想「卓越、精緻、績效」的達成，都是攸關學校能否健全發展的重要因素（王睿君，2000：1）。教育評鑑實施多年後，學者的批判及改進意見為何？研究者希望藉由文件分析，分析學者的研究發現與建言，此為研究動機之二。

基層教育工作者是默默耕耘而沒有「聲音」的一群。他們對於校務評鑑的過程與實施，不發一語，並不代表他們沒有意見，欣然接受。研究者希望藉由本次國立教育研究院第一〇二期校長儲訓班的專題研究，訪談苗栗縣、南投縣、台中縣、雲林縣、台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市、屏東縣、台東縣、花蓮縣等十一縣市的儲訓候用校長，能適時反應國民小學教育人員對校務評鑑的相關意見及發展策略，提供教育主管行政機關實施評鑑之參考，此為研究動機之三。

二、研究目的

綜合上述研究動機，本研究主要目的如下：

- (一)瞭解國民小學校務評鑑之內涵及實施現況。
- (二)分析國民小學校務評鑑所面臨的問題。
- (三)探討國民小學校務評鑑之發展策略。
- (四)提供學校行政單位推動校務評鑑之建議。

三、研究方法

(一)文件分析法

本研究蒐集國內有關於學校校務評鑑的書籍、論文、期刊及網站上相關文獻，進行分析、比較並加以歸納，作為本研究立論、問題探討及發展策略之依據。

(二)訪談法

本研究以文件分析為基礎，探討國民小學校務評鑑之問題，自編「國民小學校務評鑑訪談題目」，並以在國立教育研究院第一〇二期校長儲訓班，苗栗縣、南投縣、台中縣、雲林縣、台南縣、台南市、嘉義縣、嘉義市、屏東縣、台東縣、花蓮縣等十一縣市儲訓學員為訪談對象，來深入瞭解儲訓校長對校務評鑑相關問題的看法及發展策略。

四、研究時程

爲使本研究能夠達到預期之研究目的，特設計研究進度甘梯圖（圖 1），作爲研究進行之指引以及進度之控制。

預定進度 預定項目	94年 3月	94年4月				94年5月		
	第1週	第2週	第3週	第4週	第5週	第6週	第7週	第8週
組織研究團隊	■							
撰擬研究題目	■							
團隊研究分工	■							
蒐集文獻資料		■	■	■				
討論研究架構				■				
進行文件分析				■	■			
進行訪談					■			
資料分析整理					■	■		
撰寫研究報告						■	■	
發表研究報告							■	■
修正提交報告								■
累積進度 百分比	20	30	40	50	60	80	90	100

圖 1 研究進度甘梯圖

貳、國民小學校務評鑑現況分析

一、校務評鑑的理論探源

爲使對校務評鑑有更深入的認知，對於教育評鑑的定義與類型、台灣近年來各界對教育評鑑的觀念與做法加以了解，以明白其脈絡，並探討校務評鑑的意義、目的與內涵，才能窺視整個校務評鑑的全貌。

(一) 教育評鑑的定義與類型

教育評鑑（educational evaluation）係指對於教育現象或活動，透過有系統和客觀的方法來蒐集、整理、組織和分析各項教育資料，並進行解釋和價值判斷，以作爲改進教育缺失，謀求教育健全發展的歷程。

一般而言，教育評鑑的類型，主要可分為：(一)形成性評鑑(formative evaluation)；在於針對收集有關教育方案的各個部分成效的證據，然後根據對此種證據去指出其缺失並提供改進意見；(二)總結性評鑑(summative evaluation)：對於已經完成的教育方案進行價值判斷，以評估其成效，是故，前者較重視歷程，而後者較偏重結果，至於整個教育評鑑目的，可以歸納為：診斷學校教育缺失、改進學校教育缺失、維持學校教育水準和提高學校教育績效(吳清山、王湘栗，2004)。

不論國內外，教育評鑑常用以判斷一所學校的辦學績效，由於教育是一個多面向的系統，要了解一所國民小學的辦學狀況，必須整合受評學校所處的社會背景、投入資源、教學歷程、及教育產出，方能形成綜合的價值判斷，這樣的觀念來自於大家習知的 CIPP 教育評鑑模式，這一模式的四大評鑑要項包括：「背景評鑑」、「輸入評鑑」、「過程評鑑」與「成果評鑑」(張素貞，2001；張素貞、林和春，2004)。

再者，從最近教育部所推動的師資培育教育學程評鑑精神觀之，這類型的教育評鑑已經有方向上的重大改變，評鑑不僅只是瞭解受評機構的現況，亦被用來作為教育行政主管機關對辦學不力學校，執行招生減班、甚至停辦的懲罰依據，於是，評鑑結果的應用乃變成為具有相當大的行政權威，這導致受評者(學校機構或學校主事者)對評鑑項目開始逐項深入探討，並對評鑑結果也逐項攻防錙銖必較的心態，於是透過嚴謹的學術研究，建置一種能為評鑑委員與受評學校雙方所共同認可的教育評鑑指標，就成為施行評鑑前必須審慎研議，並且為受評機構所要求應及早公布的一項必要措施(郭昭佑，2000)，當然，無論事前多麼審慎研訂再明確的評鑑指標，往往在評鑑報告完成後，也一定會造成受評成績甚差學校當事人的震撼，提出諸多的爭議(蕭霖，2004；郭秋勳，2004)。

綜而言之，今日我們常見的教育評鑑其基本概念為：(一)訪評委員採用科學的方法收集資料，並從評鑑活動中以主觀的價值判斷，來檢測受評學校辦學績效所作的一系列教育訪評活動；(二)係將某一特定受訪學校之辦學績效、品質、和推動教育計畫的質量，以一種適當的評量表來表現，以供有關單位作決策的一種辦學成效總檢驗。

(二) 台灣近年來各界對教育評鑑的觀念與做法

我國的教育評鑑制度自 1960 年代從美國引進台灣並開始實施，積極推

動屬近幾年之事。民國 84 年《國民教育法》修訂，將校長辦學績效納入遴選之考量後，評鑑之風盛行。另為講求績效責任幾乎不論大學、中小學、甚至幼稚園托兒所，都已做過多次的教育評鑑。

教育評鑑的理論發展，從美國學者 D.L.Stufflebeam 提出「教育評鑑旨在力求改進，而不在證明什麼，發展出有名的 CIPP 教育評鑑模式，教育評鑑的主要功能大都定位在於求改進(improvement)的健康檢查概念。但是為何近年來大眾對教育評鑑有著這麼深度的興趣？究其原因係來自於一種績效責任制(accountability)的行政評核概念所影響(蘇德祥，2004)，這一概念來自於民主社會追求組織最大效能(effectiveness)的思維，許多公部門的主管必須對納稅人負責，而政府經費的監督人(如縣市議員)如何能瞭解各公部門的經費運作績效呢？教育界想出來的最好辦法就是一實施教育評鑑。

近年來，世界經濟景氣的變遷愈趨低迷，教育資源越來越少，人們對於教育績效責任制(accountability)的要求愈來愈高，因此，評鑑委員的角色亦慢慢地從純粹「指導受評學校力求改進」的旁觀者立場，慢慢地轉變成爲「提供受評學校一些重要具體事實與發現，供行政主管機關作決定之參酌」的介入者角色，這一角色變遷使得評鑑委員不再只是單純地來學校走馬看花，四處逛一逛而已，評鑑委員的報告已成了下一波教育行政決定的重要依據。

(三) 校務評鑑的意義

要了解校務評鑑的意義，需先了解評鑑的意義，以及校務的範圍，然後再解釋校務評鑑的意義。

1. 評鑑的意義：

評鑑一詞有多位學者下過定義，研究者綜合整理謝文全(2004)、游家政(1997)吳政達、郭昭佑(1997)、高熏芳(1998)與江文雄(2001)等人論述，認爲評鑑乃是一價值判斷的歷程。其過程是依據既定的規準，透過系統和客觀的方法蒐集受評者的相關資料與訊息，經由內省或專家的診療及評估，找出組織的優勢與劣勢，並探究成因、擬定對策，促成組織的進步與健全發展。

2. 校務的範圍

謝文全(2004)認爲學校的事務可大約區分兩大類，一爲教學、一爲

行政。教學是師生之間的教學活動，為直接達成教育目標的活動；而行政則是教學以外的其他工作或活動，旨在支援教學活動，故是間接達成教育目標的事務。

藍瑞寬(1996)指出目前校務評鑑之範圍含括極為廣泛，如組織目標、師資、課程、入學資格、教材、教學方法、圖書與設備、教學與研究成果、經費支配、人事任用、校友會和家長與社區等。另外，有關校務問題之事宜，如學校組織型態、學校活動、學生學習與素質、教師的工作滿意度等，均可納入作為評鑑之範圍，才能獲得較為客觀而正確的評鑑結果。

Y.C.Cheng 認為學校教育在學生、教職員、機構、社區、社會乃至於國際上，都存在著經濟的、社會的、政治的、文化的及教育上的積極功能(引自郭昭佑，2000：8)。

歸納三位學者的見解，校務範圍究其字義可解釋為學校的一切事務，包含所有教學及行政事務。就教育輸入的層面有發展計畫與組織目標、教學設備與經費、人力素質及學校環境；就教育歷程有行政管理與領導、教學品質及組織氣氛；就教育產出層面有學生的表現、教師的專業成長與工作滿意度、組織目標的達成及社區的聲望。

3.校務評鑑的意義

綜合整理潘俊程(2002)、蘇秀花(2003)及潘慧玲(2003)三位學者所言，校務評鑑係指由評鑑團體所規劃，使用多樣方法，有系統的蒐集各種資料，並透過受評學校內部人員的自我評鑑與外來專家的專業判斷，評定該校符合評鑑標準的程度，進而提出該校辦學優缺點及待改進建議，以作為改善該校教學及提高行政效率的依據過程。

(四)校務評鑑的目的

學校行政的歷程包括計畫、組織、溝通、領導與評鑑。我國學校評鑑行之多年，專家學者針對評鑑目的提出的看法，敘述如後：

評鑑的目的即是對事象優劣得失及其原因的瞭解，做為擬定改進計畫的依據，使工作能更臻完美，日益發展(謝文全，1990；張德銳，1998；林天佑，2002)。

游家政(1997)、高強華(1996)說明評鑑在教育上有三項功能：(1)判斷

學校的教育績效。(2)診斷問題或者發現缺失所在。(3)促進學校發展。

校務評鑑的目的，可歸納為形成性與總結性之兩大目的。形成性目的係為發展與改進，總結性目的係為績效責任與選擇。D.Nevo 則綜合各家觀點，並將動機與權力運用納入評鑑實施歷程的目的，認為「評鑑的基本功能，係協助對評鑑客體本質及其品質取得較佳的瞭解，以提供形成性功能與目的，如計畫、控管或促進；及總結性功能與目的，如選擇、認同、或責任，而評鑑實施的過程也提供增加動機或運用權力的目的」(引自郭昭佑，2000：38)。

鄭崇趁(2002)指出校務評鑑的功能，在於對學校發展能夠發揮檢核、診斷、比較、預測、輔導及發展六大功能，讓學校發展更有方向。吳清山、林天佑(2002)將校務評鑑的目的歸納如下：(1)建立學校基本資料。(2)了解學校運作績效。(3)診斷學校運作缺失。(4)改進學校運作缺失。(5)確保學校教育品質。(6)促進學校永續發展。

綜合上述，可建構校務評鑑清晰的目的。在觀念上，校務評鑑的目的不僅消極性的檢視缺失，要求改進，更可以積極性的導引學校正常發展，激發內部向上的動力。當然，評鑑的結果大多會作相關行政決定的參考，目的會超出協助範圍，有時會帶著獎懲性質，決定教育資源的分配。

(五) 校務評鑑的內涵

學校事務經營既複雜又專業，評鑑的目的既要判斷學校執行教育的績效，也要協助教育決策者作更好的決定，更希望學校能改進缺失提昇教育品質，因此探討校務評鑑實施的原則、實施校務評鑑的方式、校務評鑑的指標和校務評鑑報告的運用，方能完全了解其全貌。茲分別探討如下：

1. 校務評鑑實施的原則

校務評鑑是一種複雜性和持續性的歷程。為使評鑑能有效的實施，在評鑑過程中，應包括一些原則，如：民主化、專業化、互信、客觀、彈性、多樣、整體、發展原則，方能發揮評鑑的效果(吳清山，2002；鄭彩鳳，1998)。

2. 實施校務評鑑的方式

吳清山、林天佑(1999)指出評鑑的方法有：(1)自我評鑑：校內成員自我蒐集資料、分析、檢討。(2)交互觀摩評鑑：邀請他校觀摩評鑑。(3)評鑑小組評鑑：由專家學者組成，採用觀察法、詢問法、座談法、問卷法、

檢核資料等。依據教育部訂的評鑑標準，可分為學校自我評鑑、校際交互評鑑和小組訪視評鑑。現行台北市與台灣省國小評鑑的方式，均採學校「自我評鑑」與評鑑小組「訪視評鑑」兩種。

訪視評鑑的程序，台北市與台灣省的訪視評鑑程序大抵相同，包括：聽取簡報、分組評鑑（檢閱資料、觀察設備設施或活動）、分組晤談（訪談師生、家長、實訪問卷或測驗）以及召開綜合座談等。

在評鑑方法上亦可分為：量化評鑑及質化評鑑。依秦夢群（2004）與郭昭佑（1999）的說法，量化評鑑是指評鑑人員先設定各種指標，再視實際觀察之結果對被評鑑者打出等第，並以此做出最後的結論。質化的方式則以觀察並取得共識為止。

認以評鑑時機區分，可以分為形成性評鑑、總結性評鑑、後設評鑑、追蹤評鑑。形成性評鑑參考臨床視導的方法，採用過程性的技術，包括計畫、觀察、分析等步驟。形成性評鑑過程強調專業技能及知識的發展，重視教育人員決定及解決問題的增進，使每一個教育專業者都能分析、質疑、反省個人的實際狀況，並養成專業探究的習慣（吳清基等，2001）。總結性評鑑以探究專業知能為主要重點，在了解學校是否發揮功能，並作為考核學校教育績效的參考。強調公平性，重視實施過程的嚴密性。後設評鑑即是評鑑的評鑑，針對技術的效用性、實用性、倫理性和適切性進行描述，獲取和使用敘述性和判斷性資料的過程，以便指引評鑑的實施，並公開評鑑的優缺點。追蹤評鑑是在總結性評鑑之後一段時間再去追蹤輔導檢視（張鈿富，2001）。

3.校務評鑑的指標

任何的計畫或行動方案必須有考核、評鑑，以作為反饋、評定績效的依據。而評鑑的進行要有客觀、有效的指標供評鑑者及受評者遵行。僅從學校效能指標、學校教育品質指標的角度切入，輔以各縣市校務評鑑指標的彙整，期能探究校務評鑑指標的真實面貌。

(1)學校效能指標

郭昭佑（2000）彙整國內外學者所研究學校效能指標的重要向度。學校效能研究指標多集中在學生學習表現、教學品質、環境規劃、校長領導、家長參與、教師工作滿足及課程安排等向度，而學校組織氣氛、

溝通協調、組織產能、學校發展、適應力、彈性等也都在學校效能指標之列，顯示學校效能的複雜性，與指標建構的困難程度，同時也呈現了學校效能概念的多元觀點。

(2) 學校教育品質指標

Y. C. Cheng 在香港經過三年的研究，除訪談與觀察外，更調查近約 190 所學校（約香港所有初等學校的 17%），678 班級，3872 位教師，21622 位學生意見後，並經數個個案研究發展了一個多元層級及多元指標的架構，其所定義的學校層級教育品質指標如下（引自郭昭佑，2000）：學生個人層次的指標、班級層級的指標、教師個人層次的指標、教師群體層次的指標、組織層次的指標、學校脈絡的指標。

D. Nevo 也從多元的觀點歸納學校品質指標，分為六群計 45 項指標（引自郭昭佑，2000）：學校對社區及學生的服務、學校願景、學校人員、物質的資源、教育方案及活動、學校成就、學校獎勵與國家認可等九項。

綜合上述，學校教育品質指標項目繁多，大致可歸納為學生的學習表現與感受、班級經營的管理與氣氛、教師工作滿意度與教學效率、教師的專業成長與研究、組織的氣氛與文化、教學環境與設備、校長的領導與管理、家長參與及公共關係、學校願景與特色發展等向度。

(3) 我國各縣市實施校務評鑑的指標

近年來我國各縣市校務評鑑指標均明確訂定於評鑑計畫中，除了項目外，對每一個項目均以指標描述其內涵。因為各縣市評鑑指標的向度不一，所以具體的細目迥異，各縣市因教育理念、地域差異、工作重點之不同，而發展出不同的校務評鑑指標。謝金青（1998）、劉智云（2004）分析整體校務評鑑項目指標之文獻，發現以下脈絡：評鑑項目指標會因為評鑑目的而有差異、評鑑項目指標會因為參與制定成員的背景不同而有差異、評鑑項目指標會因為時代教育趨勢不同而有差異、評鑑項目指標會因為地方教育行政單位推行重點不同而有差異、評鑑項目指標會因為對教育哲學觀不同而有差異、評鑑項目指標在相同時代背景，相同教育趨勢中雖有小部份的差異性，但是強調的重心仍有其一致性。

(4) 校務評鑑報告的運用

要使評鑑發揮功能，必須善用評鑑報告。評鑑報告的提出並非評鑑計畫的結束，而是另一階段—改進方案的開始。以往有些評鑑計畫，總報告一完成，即束之高閣，顯然無濟於事。因此，教育評鑑必須與教育視導密切配合。

游家政（1997）認為評鑑最後的結果要加以利用，首先是針對問題在哪裡，現在既然找出問題了，要如何去改進，改進的方法也要經過大家的腦力激盪，接著就要進行追蹤，看看是否落實了提出的建議。

而評鑑的報告應否公開，現今資訊發達，社會大眾對評鑑常有品質保證的要求，其歷程要符合公開、透明原則，評鑑的結果應予公佈。我們常看到受評學校在面對訪視時，竭盡所能的準備各項書面資料，一方面可展現辦學的績效；另一層意義是爲了掩蓋缺點。藍瑞霓（1996）在評鑑報告的運用上，提出幾點應關切的方向，其認為校務評鑑之精神，在於針對校務運作時所產生之不良或不合宜之現況，採用科學化與系統化的方法與工具，加以探討與分析。其探討與分析的結果，應作一詳盡的書面報告，然後知會所有與校務評鑑有關的人員。

校務評鑑報告的提出，不要天真的預期將會被當成政策制定的重心，事實上，在政治現實環境中要作決定並不只是依賴評鑑那麼容易。但可以確信的是絕非評鑑工作的結束，而是另一個開端。當報告出爐後，不僅歌功頌德、提供興革意見，更要積極的給予學校支持性的協助，以提昇教育品質爲鵠的。

綜合以上可知，校務評鑑報告的處理不管採用任何方式或內涵，亦需要有下列幾個原則：評鑑結果的判斷，讓學校有申訴回饋的機會。報告的內涵是評鑑委員慎重溝通討論的結果。評鑑應善用結果進行教育改進。評鑑結果可以作爲學校人員之激勵。評鑑結果是學校未來進行學校事務之重要指標。妥善處理結果可以產生鼓勵與鞭策之作用。作爲追蹤評鑑之依據。作爲教育政策方針訂定之參考。

二、國內有關國民小學校務評鑑研究摘述

學校校務評鑑的實施在國內已實施多年，爲了解其優劣缺失，以建立理想的評鑑模式，除了各辦理機關辦理的後設評鑑外，學者們也採用不同的研究對象、研究方法，針對學校校務評鑑之實施進行研究，本研究歸納整理近年來有學校校務評鑑的相關研究，陳述如下：

王睿君（2000）以高雄市國民中學 86 學年度校務評鑑為例，探討國民中學校務評鑑，發現學校自我評鑑與專家的實地評鑑間呈現正相關；且兼任行政工作的教師與未兼任行政工作的教師在評鑑過程中，對於評鑑委員、訪問評鑑與評鑑結果會因兼任行政工作而具有差異。

陳劍賢（2002）以台東縣為例，探討國民中小學校務評鑑之研究，發現評鑑的重心已由外表轉變為內在的自我，因之應加強學校自我評鑑；對於評鑑委員之委任，強調最好由專業素養、公平、公正之學者專家組成；對於評鑑結果之運用認為應擇優公佈，以鼓勵學校的士氣，並辦理觀摩會以供學校間效尤，且應重視後續評鑑的追蹤管制，解決學校的困難。

黃韻寧（2003）針對新竹縣國民中小學校務評鑑實施狀況進行調查研究，透過文獻探討，發現國內有十一個縣市自 88、89 學年度起辦理國民中小學校務評鑑，多屬績效責任與改進導向之總結性評鑑；學校教育人員對校務評鑑工作多能充分配合，而學校校務發展資料，大部分是真實的；且在性別、年齡、擔任職務、學校規模等不同背景變項人員及學校，對校務評鑑各項議題之看法，差異情形亦不同。

洪梓祥（2003）針對台中縣國民小學實施校務評鑑進行研究，發現學校人員重視校務評鑑的實施，並能坦然接受，無排斥與抗拒的現象；且歸納顯示「自我評鑑」具有自我省思的功能，但也有其限制存在；對於校務評鑑內容與指標，雖認為可涵蓋整個校務，但有重疊與過於抽象的現象，應有教育行政人員、學者專家與學校人員的參與制定；並且發現校務評鑑的過程太緊湊，未與學校實地運作結合，不能深入了解學校情形與做充分溝通，過於偏重書面資料，而忽略學校的實地評鑑，使評鑑結果的公正性與客觀性受到質疑；對於評鑑結果的運用，歸納提出建議不宜與考核作結合，在經費補助上希望要補不足，並能適當的獎勵績優學校，以提振士氣。

詹益成（2003）以桃園縣立國民小學教育評鑑實施現況進行研究，歸納發現不同背景變項的桃園縣國民小學校長及教師對 88 及 89 學年度教育評鑑的看法各不相同；依評鑑議題之不同，桃園縣國民小學校長與教師對 88 及 89 學年度教育評鑑的看法，顯著差異的情形亦各有不相同。

陳坤松（2003）探討台南市國中小行政人員對校務評鑑態度，從訪談和問卷開放性問題得知：行政人員認為自我評鑑比訪問評鑑重要，並且對評鑑委員的諸多問題，以及對校務評鑑的滿意度和壓力感受，和統計分析的研究結果相

符合；行政人員對校務評鑑，整體滿意度雖然在中等以上，但是對於「訪問評鑑」和「訪問評鑑委員」的滿意度稍低，正顯示實施校務評鑑時，對於評鑑委員的遴聘、行前的共識、依專長和興趣分工、能否全程參與、有待落實評鑑精神；行政人員對校務評鑑，整體壓力感受雖然在中等以上，但評鑑項目中的「組織氣氛」，行政人員壓力感受較低，可見學校的組織氣氛普遍良好。

潘俊程（2003）針對臺中縣國民小學校務評鑑進行研究，發現國民小學教育人員接受校務評鑑，會感受到很大的壓力和焦慮，尤其是主任和組長；受評學校對於接受校務評鑑相當重視，並且認為在評鑑的過程中受到尊重；但是對於評鑑結果的公平性與客觀性卻有所質疑；對於校務評鑑議題差異性的比較，發現職務別是造成受試者填答差異的最主要因素，服務年資與教育程度次之。

莊筱玲（2004）以消費者導向評鑑的觀點，針對臺北市 91 學年度國民小學校務評鑑進行研究，發現受評學校人員擔心校務評鑑的結果，會對學校造成標籤作用；女性受評學校人員對消費者導向評鑑在需求評估及目標建立階段的應用上同意程度較高；資深的受評學校人員對消費者導向評鑑在校務評鑑的整體應用上同意程度較高；學校規模較小的受評學校人員較憂心學校實地進行自我評鑑的能力不足；學歷較高、擔任組長的受評學校人員較認為由學校依自由意願申請接受校務評鑑，會面臨各校不願意主動申請之困難。

郭玲如（2004）針對台北縣 90 年度國民小學校務評鑑進行研究，研究發現：台北縣 90 學年度國民小學校務評鑑在執行過程層面與執行績效層面成效在不同背景變項的學歷、地區屬性、職務其同意情形有差異存在。

彭慧敏（2004）以台北市為例，針對國小教師對校務評鑑的意義知覺、因應方式及參與程度進行研究，研究發現：台北市國小教師在參與校務評鑑的意義知覺為正向的表現；在參與校務評鑑的因應方式正向且多元；在參與校務評鑑的參與程度中等且因職務而不同；在參與校務評鑑的意義知覺、因應方式與參與程度是正相關。

劉智云(2004)針對大都會區國民小學校務評鑑進行研究，研究發現：大都會區國民小學教育人員認同校務評鑑所帶來的正面積極意義，但認為方式有必要修正；外部評鑑人員所蒐集及據以評鑑的資料也接近真實性；認為評鑑結果應該作為下次評鑑的依據。

校務評鑑在各縣市如火如荼的進行，實施至今已累積一些經驗，透過研究探討，更能了解實施困境和衝擊，整合未來改進之建議，以建立理想的評鑑模

式。

三、國民小學校務評鑑實況概述

國內各縣市辦理中小學校務評鑑工作雖在萌芽階段，但已日受重視並逐漸普及，藉由探討各縣市實施校務評鑑的概況及相關研究，了解其優劣缺失與改進方向。

為符應國民教育法及其施行細則之規定，辦理國民小學「校務評鑑」的縣市在 87、88 學年度僅有臺北市、高雄市、臺北縣、新竹縣、臺南市及高雄縣等六個縣市實施（郭昭佑，2000）。89、90 學年度增加基隆市、桃園縣及臺中縣三個縣市實施，91 學年度起增加台中市、宜蘭縣等縣市開始施行校務評鑑，可見國內各縣市國民小學校務評鑑工作已日受重視並逐漸普及（台中市政府，2004；張新銅，2004；王承先，2004）。

研究者透過網路搜尋各縣市校務評鑑實施計畫或要點，並參閱鄭新輝（2002）所彙整國內各縣市實施校務評鑑情形彙整表，繪製表 1，以了解國內各縣市實施校務評鑑現況：

表 1 國內各縣市實施校務評鑑情形彙整表

指 標		縣 市										合 計	
		台 中 市	基 隆 市	台 北 縣	新 竹 縣	苗 栗 縣	台 中 縣	台 南 縣	台 南 市	高 雄 縣	高 雄 市		宜 蘭 縣
是否有辦理校 長評鑑或校務 評鑑	1未辦理												
	2校務評鑑替代校長評鑑	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	9
	3有辦理校長評鑑					✓		✓					2
實施評鑑的目 的	1績效考核	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	7
	2遴選遷調	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	3獎懲	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	9
	4處理不適任					✓			✓	✓	✓	✓	5
	5改進辦學	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	9
	6專業發展	✓	✓	✓	✓		✓					✓	6
	7其他									✓			1
評鑑人員產生 方式	1由縣市政府遴選	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	2由委員會遴選												
	3由委員會委員擔任												
	4其他												
評鑑人員的組 成	1教育行政人員	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	2學校行政人員		✓		✓		✓	✓	✓	✓			6
	3學者專家代表	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	4教師代表			✓		✓				✓			3
	5家長代表			✓									1
	6社會公正人士			✓						✓			2
採用的評鑑方 法	1量化資料評量												
	2質性描述評鑑												
	3量化與質性的評鑑兼 具	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
評鑑工具	1結構性工具：評鑑內 容指標與評定等級均 明確訂定	✓			✓	✓				✓	✓	✓	6
	2半結構性工具：評鑑 內容指標與評定等級 部份已定，部份開放	✓	✓	✓			✓	✓				✓	6

續下頁

評鑑指標	1教育政策執行	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	2校務經營管理	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	3學校組織氣氛	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10
	4教學領導	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	5教師專業成長	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	6人際及社區關係	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		10
	7其他重要指標	✓		✓		✓			✓			✓	5
評鑑週期	1定期實施：每年幾次	2	1	1	1		2	1	1	1	1		9
	2不定期實施：每年幾次					2						1	2
訪問評鑑進行方式	1委員集體進行	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
	2由委員個別進行												
	4其他												
評鑑時間安排	1每次幾天	1天	0.5天	1天	1天	0.5天	1天	0.5天	0.5天	1天	0.5天	1.5天	
訪問評鑑進行程序	1評鑑前委員訓練			✓	✓						✓		3
	2評鑑前校長說明	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓	7
	3評鑑前委員會議	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
	4校長自我評鑑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	5校長簡報	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	6觀察校長實際表現				✓	✓				✓		✓	4
	7書面資料檔案查閱	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	8與校長晤談	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
	9問卷調查	✓			✓	✓		✓	✓	✓			6
	10離校前結果說明	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	8
	11校長補充陳述	✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	7
評鑑報告	1無評鑑報告												
	2有評鑑報告	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
報告呈現方式	1分別針對個人及校長提出								✓				1
	2綜合學校整體的表現		✓								✓		2
	3兼具校長個人及學校	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
報告的保密性	1公開	✓					✓				✓	✓	4
	2僅對受評鑑學校公開												
	3僅對利害關係人公開		✓			✓			✓				3
	4除當事人外均保密							✓		✓			2
	5其他			✓	✓								2
申訴程序	1訂有申訴程序												
	2設有申訴委員	✓											1
	3沒有相關申訴制度				✓	✓						✓	3
	4其他		✓							✓	✓		3

資料來源：修改自國民中小學校長評鑑系統之研究（頁 132-133），鄭新輝（2002），未出版，台北市。

分析表 1 統計資料顯示：

(一) 校務評鑑指標內容

1. 辦理校務評鑑代替校長評鑑有九縣，有辦理校長評鑑者有二縣，顯示各縣市大都以校務評鑑來替代校長評鑑的功能。
2. 評鑑的目的：遴選遷調有全部十一縣，獎懲、改進辦學各有九縣市，其他依次為績效考核、專業發展、處理不適任等，偏屬績效責任導向。
3. 評鑑的指標：教育政策執行、校務經營管理、教學領導、教師專業成長各有全部十一縣市，學校組織氣氛、人際及社區關係各有十縣市，在指標內容的層面上，各縣市的差異性不大。各縣市因教育理念、地域差異、工作重點之不同，而發展出不同的校務評鑑指標。但是仔細比對，仍可發現以下脈絡：評鑑指標的重點，依然從學校行政的角度出發，注重教務、訓導、總務、輔導工作的績效。
4. 評鑑工具：結構性工具及半結構性工具各有半數縣市採用。

(二) 校務評鑑實施運作

1. 評鑑人員產生方式：全部十一縣市評鑑委員皆由縣市政府遴選，由上而下的行政主導性強。
2. 評鑑人員組成：教育行政人員、學者專家代表有全部十一縣市，其餘依次為學校行政人員、教師代表、社會公正人士、家長代表，學校行政人員及教師代表的參與性並不普遍。
3. 採用的評鑑方法：全部十一縣市量化與質性的評鑑兼具，顯示此種評鑑方式已成共識。
4. 訪問評鑑方式：全部十一縣市皆由委員集體進行。
5. 訪問評鑑進程序：全部十一縣市有自我評鑑、書面資料檔案查閱、校長簡報及校長補充陳述，評鑑前委員會議有十個縣市，其餘依次為與校長晤談、評鑑前校長說明、離校前結果說明、問卷調查、觀察校長實際表現、評鑑前委員訓練，訪問對象大都以校長為主體，並無訪談學校相關人員。

(三) 校務評鑑時間期程

1. 評鑑的週期：每年辦理一次評鑑者有七個縣市，辦理兩次者有三個縣市，主要是配合每年的校長遴選遷調。但對個別學校來說，可能是四年才會接受一次校務評鑑。
2. 評鑑時間安排：有五縣市用半天，五個縣市用一天，一個縣市用一天，因

此，在評鑑時間上主要以半天或一天來安排。

(四) 校務評鑑結果與運用

1. 有評鑑報告的縣市：全部十一縣市皆有評鑑報告。
2. 評鑑報告呈現方式：有九縣市會呈現校長個人及學校整體表現，二縣市綜合學校整體的表現，僅一縣市分別針對校長個人提出報告。
3. 評鑑資料的保密性：有四縣市資料公開，三縣市僅對利害關係人公開，二縣市除當事人外均保密。
4. 評鑑結果申訴程序：僅有台中市設有申訴委員，有三縣市沒有相關申訴制度，其他縣市則未有明確申訴資料。

參、國民小學校務評鑑問題探討

經由探討國內國民小學校務評鑑實施概述及相關研究，及綜合學者專家之意見(江文雄，2001；吳清山，2002；林志成，2001；吳清山、王湘栗，2004)，研究者分析整理目前校務評鑑實施之問題如下：

一、國民小學校務評鑑指標內容問題

(一) 評鑑指標設計不易，齊一的標準忽略學校的個別差異。

不管校務評鑑內容設計多完整，都可能面臨到涵蓋性不足和項目指標不夠明確的缺失，這也是校務評鑑難以克服的問題之一。校務評鑑的項目清楚，但在細項評鑑指標的建構過程與詮釋上有所差異，基層的教育實際工作者觀點解讀不同；指標的歸類混淆不清或重疊等，不同規模的學校、不同設備的校史與不同學區社經資源的環境，都有直接或間接的影響(蕭慧英，2003)，齊一標準相較，有失公允，評鑑量表應納入權重分配的設計，避免整體價值判斷的困難。

(二) 校務評鑑指標細目太多，難以具體落實改進。

國內過去各級教育評鑑結果之所以引起受評學校非議，主要原因就在於評鑑標準缺乏客觀性與具體。評鑑標準建構時未能釐清標準、效標及指標間之差異，使得所建構之指標模稜兩可，致使評鑑者與被評鑑者均無法明確理解，降低評鑑效用所致(楊玉伊，2002)。評鑑目標太大，指標項目太細，難以落實。指標內容互相重疊，又得分別呈現，造成浪費。

二、國民小學校務評鑑實施運作問題

(一) 學校人員校務評鑑觀念歧異，難以建立共識。

校務評鑑是政策性的任務，也是時代的趨勢，但現階段對於校務評鑑的觀念仍存著許多爭議。學校教師對於學生測驗與評量的認知遠比校務評鑑為佳，相對的，對於校務評鑑的觀念較為陌生，認為這是學校行政人員的事情，不必加以過問。(吳清山，2002)

(二) 學校人員的排斥與抗拒，缺乏認同支持。

校務評鑑的實施，對於學校人員都是一項沉重的負擔，故有些學校避之唯恐不及。因為評鑑需要花時間準備資料及相關作業；而且又深怕評鑑結果績效不佳，影響校譽。此外，目前各種各類之評鑑與訪視，使得學校人員疲於奔命，嚴重干擾整個學校行政正常運作，所以難免會產生排斥和抗拒的心理。

(三) 評鑑人員的專業不足，校務評鑑效度大打折扣。

校務評鑑是一項相當專業性的工作，需要具備專門的知識人員，才能勝任愉快。由於國內並無專門科系培養評鑑人員，所以辦理校務評鑑時，常常需借助於學者專家和相關人員，但是因為需求量過大，難免評鑑委員有參差不齊之現象，導致學校人員對於評鑑的公信力和專業性大打折扣。評鑑委員不夠專業，理論派缺乏實務經驗，難以發現真正的缺失與問題。評鑑委員主觀意識太強缺乏客觀性。評鑑訪視人員較少，宜增加訪視人員，增加校務評鑑效度。國內人情網絡交織綿密，多少會影響評鑑的客觀性。評鑑人員應遵守評鑑倫理，以杜絕人情因素而影響評鑑結果。

(四) 缺乏形成性、歷程評鑑，淪為書面資料競賽。

為學校自我評鑑小組花了太多時間在書面資料的蒐集整理，而較少對於發現問題、分析問題作深入的對話。準備資料增加負擔，影響正常教學與行政步調。(鄭崇趁，2002) 評鑑是個大工程，卻無法有效解決學校困難。評鑑偏向行政評鑑，內容仍是偏重教育局的角度，容易窄化成對學校行政和行政人員的評鑑，應回歸學校效能，加重教師教學與學生成就之評鑑。

(五) 自我評鑑流於形式，缺乏學校主體性省思改進。

校長新接一所學校之初始評鑑應確立，四年之後總結性評鑑才能與校長

遴選相關聯。評鑑委員分兩組，若要比較各校高下，兩組之間如何比較。每梯次不同的評鑑委員，基礎不同，評鑑的結果相對的無法達到公平性。

(六) 評鑑經費不敷支應，影響校務運作。

校務評鑑不管評鑑人員的鐘點費、委員講習、資料印刷整理等，都是一筆可觀的經費，行政單位可以編列少數的校務評鑑專款，但是相對於學校，並沒有相關之經費可以運用。校務評鑑項目太多，浪費時間、人力、資源及金錢，用太多紙張、人力，很像文書製作、資料蒐集比賽（楊益風，2003）。未整合各項評鑑，校務評鑑之外仍有許多單項的評鑑工作。校務評鑑經費：沒有分配到各校評鑑的經費，任憑各校自籌經費，爲了面子、爲了績效和成績，造成各校卯足勁籌湊財源，惡性競爭下失去公平性。經費實在是校務評鑑的一大挑戰與難題。

三、國民小學校務評鑑時間期程問題

(一) 評鑑週期長，缺乏形成性、過程績效評鑑。

大多數縣市都將校務評鑑代替校長評鑑，配合學校校長出缺遴選作業期程，每年辦理一至二次。但配合校長任期四年一次總結式、績效責任導向的評鑑，對學校經營績效的提升，成效存疑。

(二) 評鑑時間不夠充分，難以全盤瞭解。

校務評鑑的時間以半天或一天爲主，大約從早上八點半開始，到下午四點左右，扣除中午用餐時間，大約有六小時的時間去了解學校全貌，不管是對於評鑑委員或受評學校都是屬於高難度的挑戰工作。因爲校務工作千頭萬緒，相當龐雜，很難以有限的時間就能全盤了解（王保進，2003）。所以有些人常常批評評鑑是走馬看花，流於蜻蜓點水式，缺乏實質的效益。平心而論，教育行政機關也希望有更充裕的時間來評鑑學校，問題是：（1）評鑑的經費夠不夠？（2）評鑑委員能不能配合？（3）受評學校能不能接受？這些都是校務評鑑面臨到的難題。

四、國民小學校務評鑑結果與運用問題

(一) 評鑑報告信度及效度受質疑，公信力不夠。

校務評鑑之委員都是學有專精之士，而且亦遵循一定的程序參酌評鑑表之內容進行評鑑，其所收到的資料應該是相當可靠；可是一旦評鑑結果公

布，常常有人質疑其公平性，認為無法忠實反應學校實際現況，評鑑結果的公信力難免受到影響。此一現象之發生，不能完全歸咎於評鑑委員之客觀性，事實上學校本身也要負起責任，至少在評鑑過程中，如果認為評鑑委員有曲解或疑惑之處，應立即加以解釋或澄清，才不致於評鑑委員撰寫報告時有所閃失。當然，評鑑結果涉及價值判斷，好壞立即可見，其結果要讓每所學校滿意，實在是一項相當大的挑戰。

(二) 校務評鑑缺乏後設評鑑與追蹤評鑑。

一般人常認為校務評鑑的報告公布之後，整個評鑑工作也已經結束，這是屬於較為狹義的看法。從比較廣義的角度來看，整個校務評鑑過程應該包括追蹤評鑑和後設評鑑。所謂「追蹤評鑑」係指後續評鑑學校對於評鑑報告建議之執行情形，以了解學校是否確實改進。至於「後設評鑑」則指校務評鑑完成之後，再針對整個評鑑實施情形做一次評鑑，以作為下次評鑑之參考。

肆、國民小學校務評鑑之發展策略

目前校務評鑑已漸受大學重視，各縣市也大力推動。惟校務評鑑仍屬萌芽階段，推展過程仍碰到許多問題有待解決。本文旨在瞭解國民小學校務評鑑內涵並進行初步探究，經綜合整理有關專家、學者（王保進，2001；林志成，2001；湯志民，2003；郭昭佑，2004；謝文全，2004；秦夢群，2004）等人對校務評鑑的問題分析，並藉由分析本研究訪談資料，提出其發展策略，以校務評鑑推動的參考。

一、國民小學校務評鑑指標內容之發展策略

將來指標內容的修訂需要考量專業性與代表性，專家學者可從理論與學理上來提供意見與建議，而教育行政人員可提供政策執行之意見，學校基層人員更不可或缺，因為經歷了這次的校務評鑑，他們感受最深刻，家長代表也應納入考量。台中市校務評鑑指標經過兩年的評鑑過程，也應該重新檢討，徵求並蒐集各方看法與意見，予以修訂，以便釐定更符合評鑑目的與學校實際需要的內容，以使評鑑指標能發揮功效。

(一) 建構明確評鑑指標，強化評鑑內容效度，並重視個別差異。

校務評鑑指標的明確化是一項高難度的工作。一般較為適切的作法，就是先組成一個校務評鑑研究小組，參考相關文獻及學校現況研擬評鑑指標；接著邀請學者專家提供修正意見；然後再邀集學校實務工作者就修正過的指

標舉行討論會，分別就所建立的指標一一說明，是否具有實用性，最後做一修正再定稿，可以增加評鑑內容效度。此外，除各校一致的核心指標外，保留部分比例由學校自訂，指標需適量並於指標後列出參考細目，讓概念清晰，亦可予以適當權重以更具效度，指標訂定後應有持續性，不宜隨時大幅更改。

(二) 整合校務評鑑類別，減輕學校評鑑壓力。

目前各級學校面臨相當大的工作壓力，就是來自形形色色的評鑑與訪視工作，導致學校人員窮於應付。釜底抽薪之計，就是教育行政機關事先統計一年來的評鑑和訪視項目，然後加以歸併，如果能夠融入在校務評鑑之內，就設法加以融入，避免重複且不必要的評鑑或訪視，唯有如此，才能讓學校好好準備校務評鑑工作。

二、國民小學校務實施運作評鑑之發展策略

(一) 溝通校務評鑑觀念，支持校務評鑑工作。

教育行政機關可事先辦理校務評鑑講習會或座談會，講解校務評鑑的意涵、內容、時間及程序，並開放與評鑑委員、學校人員對話，化解學校人員的疑慮，並藉以尋求共識，爭取學校人員對於校務評鑑工作的支持。

(二) 重視「內部觀點」導向，強調學校教育品質改進的評鑑目的。

國民中小學在我國屬於義務教育階段，校務運作經費多已在年度開始前編列審查完成；加上校務評鑑在我國屬萌芽階段，國民中小學多無相關之經驗。為避免校務評鑑造成各校壓力，進而影響對評鑑之接受程度，建議第一次實施時，應以品質之持續改善為重要之目標，以協助國民中小學獲得品質之轉化，並認知到評鑑在校務發展過程中之重要性。

(三) 建立評鑑專業證照制度，設置專責機構，樹立評鑑專業權威。

校務評鑑並無常設機構，都是屬於任務編組，一旦評鑑完畢就解散。所以評鑑委員都是基於需要臨時聘請，由於委員來自各地，對於評鑑標準和程序之看法未必一致，為利於評鑑公正客觀及進行順利，在校務評鑑實施之前，有必要辦理至少一天的評鑑委員講習，藉以凝聚校務評鑑共識。評鑑人員是校務評鑑工作的靈魂人物，關係評鑑品質的良窳。因此，除了慎選訪評人員之外，對於訪評人員素質亦應加強控管，在每次實地評鑑之前，給予一

定期間的專業講習，一方面提昇其評鑑專業知能，一方面增進其對於受評鑑對象的了解。

(四) 配合校務 e 化管理，減少資源的浪費。

學校爲了配合評鑑指標準備校務評鑑資料，常常浪費許多紙本，資訊科技的現代，配合知識管理的趨勢，宜將資料 e 化，建立知識分享平台，也落實環保理念。

任何制度都有其不完善之處，何況校務評鑑在國內尚屬起步階段，若能根據上述校務評鑑改進策略，研擬配套措施，必能使校務評鑑發揮更大功能。

(五) 發揮督學視導功能，建構學校本位的校務評鑑制度。

校務評鑑係一長期性的工作，爲發揮其功能，宜儘速改進督學視導制度，發揮督學教學視導功能；其次，學校自我評鑑常駐機制可結合督學教學視導制度，加強協同評鑑，並定期進行溝通對話，以促進學校持續進步、永續發展，達成學校發展與績效責任的雙重目的。此外，應建構學校本位的校務評鑑制度 (school-based evaluation)，促進學校持續進步、永續發展。

(六) 教育專業單位間建立夥伴關係，推動授能導向的校務評鑑。

校務評鑑工作係一系統化、專業性、整體性的工作，爲發揮其功能，教育行政單位、鄰近各級學校、師資培育機構、評鑑中心等相關教育專業單位宜建立夥伴關係，俾共同推動授能導向的校務評鑑工作。授能導向的校務評鑑工作強調評鑑者與被評者共同參與評鑑，評鑑所得資訊是經過討論協商而獲致共識的，故能獲得可信的資料 (credible data)；再者，因其強調聆聽受評者的內在聲音與解決真正的根本問題，故可有效地達到「藉評鑑以改善」的積極性發展功能。

三、國民小學校務評鑑時間期程之發展策略

(一) 兼採過程模式導向，分散評鑑時間，重視形成性評鑑。

評鑑的週期大部份縣市都配合校長任期遴選前辦理，四年一次的總結式、績效責任導向的評鑑，對學校經營績效的提升。因此，評鑑的實施應側重形成性，評鑑者應帶狀而非點狀的參與受評學校生活，在熟悉受評學校的情境脈絡下，才能真正深入了解問題，提供具參考價值的評鑑意見。

(二) 增加訪評人員，訪評者來源多元化，擴展訪視面向。

學校準備的很用心，但是評鑑時間太短，無法評鑑學校真正的辦學績效，也無法評鑑學生及全校學生素質。因此，配合評鑑專業人員培訓，提供有意願擔任訪評人員研習進修，讓訪評委員成員來源更多元化，也能增加訪評人員，擴展訪視面向。

四、國民小學校務評鑑結果與運用之發展策略

(一) 提升評鑑報告品質，質、量並重，力求評鑑報告公信力。

評鑑報告要為人所信服，本身需具有公信力，而報告的品質則是公信力的關鍵之所在。報告品質來自資料的正確和可信、委員客觀的專業判斷、以及建議具體可行等要件。因此，評鑑完畢之後和撰寫報告之前，有必要邀集評鑑委員再次聚會，商討報告寫法；此外也可將初步建議函請學校表示意見和說明，然後委員加以判斷後再列入正式報告內，以示周延和慎重。

(二) 辦理後設校務評鑑，持續改進校務評鑑缺失。

校務評鑑告一段落之後，教育行政機關宜組成一個專案研究小組，根據教育評鑑標準聯合委員所提出之效用、可行、適當及精確等四項標準 (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994)，針對此次的校務評鑑的實施情形 (包括評鑑的目的、工具、程序、時間、學校反應等) 進行後設評鑑，以做為未來實施校務評鑑的參考。

(三) 重視評鑑後之追蹤評鑑，定期追蹤改進情形，落實評鑑功能。

評鑑報各所提對於各校的建議，教育行政機關宜定期追蹤考核，以了解學校改進情形。如果需要教育行政機關支援 (如設備、經費等)，也要盡力給予協助，經過協助之後，學校仍無顯著的改進，則可能屬於人為因素，此時教育行政機關就要採取適當的手段加以處理，才不致於學校發展始終停滯不前，影響學生學習權益。

(四) 校務評鑑的缺失改善，應針對各校需求提供足夠支援和資源。

校務評鑑檢視出的缺失，如果是學校努力不夠的地方，當然要迎頭趕上，加以修正。但若是許多學校共同的弱點，例如台中市各校的課程評鑑普遍不夠清楚，則可由教育局主導運用教育部公布學校層級的課程評鑑規準。若需要硬體的設備，更需要教育行政機關編列經費予以補助。教育行政機關

要以負責的態度來面對，積極協助學校改善。

綜合整理本研究之問題與發展策略如表 2 所述：

表 2 國民小學校務評鑑問題與發展策略彙整表

向度	問題	發展策略
一、 指標內容問題	(一)評鑑指標設計不易，齊一的標準忽略學校的個別差異。	建構明確評鑑指標，強化評鑑內容效度，並重視個別差異。
	(二)校務評鑑指標細目太多，難以具體落實改進。	整合校務評鑑類別，減輕學校評鑑壓力。
二、 實施運作問題	(一)學校人員校務評鑑觀念歧異，難以建立共識。	溝通校務評鑑觀念，支持校務評鑑工作。
	(二)學校人員的排斥與抗拒，缺乏認同支持。	重視「內部觀點」導向，強調學校教育品質改進的評鑑目的。
	(三)部份評鑑人員的專業不足，校務評鑑效度大打折扣。	建立評鑑專業證照制度，設置專責機構，樹立評鑑專業權威。
	(四)缺乏形成性、歷程評鑑，淪為書面資料競賽。	教育專業單位間建立夥伴關係，推動授能導向的校務評鑑。
	(五)自我評鑑流於形式，缺乏學校主體性省思改進。	發揮督學視導功能，建構學校本位的校務評鑑制度。
	(六)評鑑經費不敷支應，影響校務運作。	配合校務e化管理，減少資源的浪費。
三、 時間期間問題	(一)評鑑週期長，缺乏形成性、過程績效評鑑。	兼採過程模式導向，分散評鑑時間，重視形成性評鑑。
	(二)評鑑時間不夠充分，難以全盤瞭解。	增加訪評人員，訪評者來源多元化，擴展訪視面向。
四、 結果與運用問題	(一)評鑑報告信度及效度受質疑，公信力不夠。	提升評鑑報告品質，質、量並重，力求評鑑報告公信力。
	(二)校務評鑑缺乏後設評鑑與追蹤評鑑。	辦理後設校務評鑑，持續改進校務評鑑缺失。
		重視評鑑後之追蹤評鑑，定期追蹤改進情形，落實評鑑功能。
		校務評鑑的缺失改善，應針對各校需求提供足夠支援和資源。

伍、結語

透過校務評鑑，不只可以協助學校有條理的、周延的把所有手頭資料做個重新整理，老師們把過去教學及帶班的成果做一個重新的回顧，各項環境、設施做個大幅度的整頓，真正重要的是它凝聚了上下的心，動員了大家一起參與，顯現了大家的才華及潛能，激發了大家的鬥志及榮譽感，它更讓大家知道人要謙虛，因為沒有一個人能靠自己的努力成就此事，因為校務評鑑必須是群策群力、彼此支持、打氣，始能成就之事。

校務評鑑是一種學校全身健康檢查，學校必須積極去面對，才能確認學校機制是否正常運轉，同時及早發現病狀，並透過專業診斷與治療的過程，確保學校的健全運作。將評鑑視為學校發展的一部分，可促使學校不斷地革新。學校可以依據評鑑結果的資料，針對學校的優勢，思索如何持續發展，以保持學校競爭的優勢。對於建議事項應適時的檢討或修正校務發展方向，擬定發展的策略計畫，針對個人和組織部分提出自我成長的計畫與目標，針對需求辦理研習進修課程，溝通觀念，提昇人力資源與素質。針對學校組織發展的困境與限制，鼓勵教師進行行動研究，從實務現況中尋求創意行政的策略，提出問題解決的方案與措施，以評鑑來確保績效、自我成長、校務興革的功能才能充分發揮，促使學校永續經營。更要重視後設評鑑，讓校務評鑑能夠做得一次比一次好，最後受益者就是學校和學生，也讓校務評鑑真正成為確保教育品質的常態性教育措施。

參考文獻

- 王承先（2004）。**桃園縣中小學校務評鑑**。載於「教育評鑑回顧與展望」學術研討會，289。
- 王保進（2001）。國民中小學校務評鑑模式之內涵分析。**教育研究月刊**，91，52-62。
- 王保進（2003）。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。**教育資料與研究**，50，2-11。
- 王睿君（2000）。**國民中學校務評鑑之探討~以高雄市國民中學八十六學年度校務評鑑為例**。高雄市：高雄醫學大學。
- 台中市政府(2004)。**台中市九十二年度第二梯次市立中小學校務評鑑成果報告**。台中：台中市政府。
- 江文雄（2001）。評鑑，載於吳清基主編：**學校行政新論**（209-270）。台北市：師大書苑。
- 吳政達、郭昭佑(1997)。概念構圖法在國民小學教科書評鑑標準建構之應用。**教育與心理研究**，20(2)，217-242。
- 吳清山（2002）。校務評鑑的實施挑戰與因應策略。**教師天地**，117，6-14。
- 吳清山、王湘栗（2004）。教育評鑑的概念與發展。**國立教育資料館教育資料集刊**，29，1-26。

- 吳清山、林天佑（1999）。教育名詞：教育評鑑。**教育資料與研究**，29，66。
- 吳清山、林天佑（2002）。教育名詞：校務評鑑。**教育資料與研究**，44，132。
- 吳清基、陳美玉、楊振昇、顏國樑等(2001)。伍振鷺主編：**教育行政研究**。台北：五南。
- 林天佑（2002）。校務評鑑的理念與作法。**教師天地**，117，15-20。
- 林志成（2001）。國民中小學校務評鑑問題與改進策略。**國教世紀**，201，13-18。
- 洪梓祥（2003）。**台中縣國民小學實施校務評鑑之研究**。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 秦夢群（2004）。**教育行政：實務部分（四版）**。台北市：五南書局。
- 高熏芳（1998）。校長評鑑之應為與難為。**教師天地**，96，19-24。
- 張素貞（2001）。校務評鑑制度實施之探析。**教育研究月刊**，91，22-29。
- 張素貞、林和春（2004）。**縣市規劃國民中小學校務評鑑之實務探究：以桃園縣為例**。載於「教育評鑑回顧與展望」學術研討會，235-246。
- 張新銅（2004）。校務評鑑的省思—以五結國小為例。**師友月刊**，445，46-49。
- 張鈿富（2001）。面對校務評鑑應有的理念與作法。**教育研究月刊**，91，30-35。
- 張德銳（1998）。以校長評鑑提升辦學品質—談校長評鑑的目的、規準與程序。**教師天地**，96，4-8。
- 莊筱玲（2003）。**台北市九十一學年度國民小學校務評鑑之研究-以消費者導向評鑑的觀點**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 郭昭佑（1999）。學校本位評鑑的觀點及其建構。**師友月刊**，389，40-43。
- 郭昭佑（2000）。**學校本位評鑑**。台北：五南。
- 郭昭佑（2004）。**當燈光照見自己—學校自我評鑑實施問題探究**。載於「教育評鑑回顧與展望」學術研討會，223-227。
- 郭玲如（2003）。**台北縣九十學年度國民小學校務評鑑之研究**。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 陳坤松(2002)。**台南市國中小行政人員對校務評鑑態度研究**。國立高學師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳劍賢(2002)。**國民小學校務評鑑之研究—以臺東縣為例**。國立臺東師範學院國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文，未出版，台東縣。
- 彭慧敏(2003)。**國小教師對校務評鑑的意義知覺、因應方式及參與程度之研究—以台北市為例**。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 游家政(1994)。**國民小學後設評鑑標準之研究**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 游家政(1997)。**國小教育評鑑的問題**。黃政傑主編：**飛向教改的天空**，183-203。台北：漢文。
- 湯志民(2003)。**臺北市國中校務評鑑實施之評析**。**教育資料與研究**，50，22-27。
- 黃韻寧(2002)。**新竹縣國民中小學校務評鑑實施狀況之調查研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊益風(2003)。**從教師觀點談校務評鑑**。**教育資料與研究**，50，42-46。
- 顏國樑(2001)。**邁向二十一世紀我國教育行政發展的趨勢與革新的展望**。**國立新竹師院學報**，14，30-46。
- 詹益成(2003)。**桃園縣立國民小學教育評鑑實施現況之調查研究**。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 劉智云(2004)。**大都會地區國民小學校務評鑑之研究**。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 潘俊程(2003)。**台中縣國民小學校務評鑑之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 潘慧玲(2003)。**從學校評鑑談到學校本位課程評鑑**。**北縣教育**。46，32-36。
- 潘慧玲(2004)。**邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻**。載於「教育評鑑回顧與展望」學術研討會，287-288。
- 鄭崇趁(2002)。**校務評鑑與知識管理**。**教師天地**，117，21-25。

- 鄭新輝（2002）。國民中小學校長評鑑系統之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 鄭彩鳳（1998）。學校行政—理論與實務。高雄市：麗文。
- 蕭 霖（2004）。我國教育評鑑的問題、發展與展望。國立教育資料館教育資料集刊，29，515-526。
- 蕭慧英（2003）。從家長委員觀點論校務評鑑。教育資料與研究，50，47-49。
- 謝文全（1990）。教育行政-理論與實務。臺北：高等教育文化公司。
- 謝文全（2004）。教育行政學。臺北：五南。
- 謝金青（1998）。國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構。國立新竹師院學報，11，449-486。
- 藍瑞霓（1996）。落實校務評鑑功能之面面觀。研習資訊，13（3），15-17。
- 蘇秀花（2003）。臺北市國民小學校務評鑑的發展與省思。教育資料與研究，50，28-32

附錄一：

國民小學校務評鑑之研究訪談題目

敬愛的教育夥伴您好！

本訪談題目旨在瞭解您對國民小學校務評鑑的看法，反應國民小學教育人員對校務評鑑的相關意見及發展策略，提供教育主管行政機關實施評鑑之參考。所獲得的資料只作為整體之分析，不做個別的探討。謝謝您的協助。

敬祝

健康如意

第 102 期校長儲訓班 第一組第 1 小組 敬啓

.....
一、評鑑指標設計不易，齊一的標準忽略學校的個別差異。

發展策略：

二、校務評鑑指標細目太多，難以具體落實改進。

發展策略：

三、學校人員校務評鑑觀念歧異，難以建立共識。

發展策略：

四、學校人員的排斥與抗拒，缺乏認同支持。

發展策略：

五、訪視評鑑人員的專業不足，校務評鑑效度大打折扣。

發展策略：

六、自我評鑑流於形式，缺乏學校主體性省思改進。

發展策略：

七、評鑑經費不敷支應，影響校務運作。

發展策略：

八、評鑑週期長，缺乏形成性、過程績效評鑑。

發展策略：

九、評鑑時間不夠充分，難以全盤瞭解。

發展策略：

十、評鑑報告信度及效度受質疑，公信力不夠。

發展策略：

十一、校務評鑑缺乏後設評鑑與追蹤評鑑

發展策略：

附錄二：

國民小學校務評鑑之研究－訪談資料彙整

.....

問題一：評鑑指標設計不易，齊一的標準忽略學校的個別差異。

發展策略：

- 1.評鑑指標分大、中、小型學校設計，適應學校個別生態。
- 2.力求建構過程與詮釋解讀相同，統整歸納指標。
- 3.建構明確評鑑指標，重視個別差異，強化評鑑內容信效度。
- 4.建構明確評鑑指標，強化評鑑內容效度，並重視個別差異。

問題二：校務評鑑指標細目太多，難以具體落實改進。

發展策略：

- 1.將細目整合成幾個具有指標意義即可。
- 2.廣邀學者專家成立研究小組，參考學校現況，訂定修正。
- 3.建立共同性的核心指標，保留部份由受評指標學校自定。
- 4.整合校務評鑑類別，減輕學校評鑑壓力。

問題三：學校人員校務評鑑觀念歧異，難以建立共識。

發展策略：

- 1.縣市政府應舉辦校務評鑑工作說明會，說明實際評鑑方式及資料呈現方向。
- 2.加強建立共識與合作，保障受評學校的權利。
- 3.辦理校務評鑑研討會，溝通觀念，建立受評學校與訪評委員的共識。
- 4.溝通校務評鑑觀念，支持校務評鑑工作。

問題四：學校人員的排斥與抗拒，缺乏認同支持。

發展策略：

- 1.局長、校長等具有影響力的人要加強與學校人員溝通觀念，建立共識。
- 2.辦理校務評鑑校內說明會，邀請已參加學校經驗分享。
- 3.建構學習型學校，運用團隊，落實知識管理。
- 4.鼓勵學校推動校務評鑑行動研究，強化問題解決能力。
- 5.辦理評鑑研習進修課程，建立個人及組織的自我成長計畫與目標。
- 6.強調學校教育品質改進的評鑑目的。

問題五：訪視評鑑人員的專業不足，校務評鑑效度大打折扣。

發展策略：

- 1.謹慎遴聘訪評人員，且評鑑前辦理評鑑研討會。
- 2.辦理訪評委員行前說明會，凝聚校務評鑑共識。
- 3.鼓勵補助大專院校開辦校務評鑑專業學分班，培訓評鑑種子人員。
- 4.辦理評鑑人員講習，強化訪視人員素質。

問題六：自我評鑑流於形式，缺乏學校主體性省思改進。

發展策略：

- 1.學校每年訂定具體之目標，推動年度自我評鑑，尋求行動方案，解決問題。
- 2.聘請專家學者加入學校自我評鑑團隊，提供專業協助。
- 3.建構學校改善導向自我評鑑模式，強化學校成員的專業自主能力。
- 4.發揮督學視導功能，建構學校本位的校務評鑑制度。
- 5.教育專業單位間建立夥伴關係，推動授能導向的校務評鑑。

問題七：評鑑經費不敷支應，影響校務運作。

發展策略：

- 1.評鑑方式，採取網路評鑑，節省人力、物力、時間。
- 2.編列校務評鑑專款，訂定學校績效標準，設置評鑑獎金制度。
- 3.配合e化，減少資源的浪費。
- 4.整合各項評鑑活動，減少學校人員負擔。

問題八：評鑑週期長，缺乏形成性、過程績效評鑑。

發展策略：

- 1.學校每年訂定具體之目標，尋求行動方案，推動過程績效自我評鑑。
- 2.建立學校自我評鑑常設機制，結合督學教學視導制度。
- 3.加強協同評鑑，定期溝通對話，落實學校永續發展與績效責任。

問題九：評鑑時間不夠充分，難以全盤瞭解。

發展策略：

- 1.訪評委員採網路評鑑資料，再到學校駐校一日觀察訪談，深入了解。
- 2.提早規劃評鑑工作時程，資料資訊化，評鑑前充分讓訪評人員了解學校。
- 3.重視歷程檔案資料及實地訪視，兼採集中及分散訪視時間。

問題十：評鑑報告信度及效度受質疑，公信力不夠。

發展策略：

- 1.遴聘具有專業的評鑑單位，提高評鑑報告的公信力。
- 2.給予受評單位足夠回饋說明時間，避免對評鑑結果的曲解或疑惑。
- 3.學校對評鑑報告的回饋和補充說明，列入正式報告中呈現。
- 4.兼顧評鑑委員的代表性與專業性，增加訪視人員。
- 5.公開遴選評鑑人員，並辦理評鑑專業研習，強化評鑑信度。
- 6.辦理評鑑人員專業證照制度，樹立評鑑專業權威。
- 7.提升評鑑報告品質，力求評鑑報告公信。

問題十一：校務評鑑缺乏後設評鑑與追蹤評鑑

發展策略：

- 1.評鑑結果應提出學校改善具體策略，並再次追蹤缺失部份。
- 2.落實評鑑結果改善建議，定期追蹤改善情形，提供充分行政支援與專業協助。
- 3.辦理後設評鑑常設機制，持續追蹤改善情形，定期公布改善成果。
- 4.結合大專院校與學校單位，推動校務評鑑行動研究。
- 5.辦理後設校務評鑑，持續改進校務評鑑。
- 6.重視評鑑結果，定期追蹤改進情形。
- 7.校務評鑑檢視出的缺失，責任不應只有學校負擔。